الشفافية وصنع القرار التعليمي

إعداد

محمد عاطف الجمال

ماجستير صحة نفسية

٢٠١٩

فى هذا الكتاب

يتناول هذا الكتاب بتوضيح الشفافية وصنع القرار التعليمي بالإدارات التعليمية، من خلال محورين المحور الأول (الشفافية) من حيث: مفهوم الشفافية وأهميتها، والمداخل الإدارية المرتبطة بها وأسسها وعناصرها، وأنواعها ومستوياتها وأبعادها، ويتناول المحور الثاني (صنع القرار التعليمي) من حيث: طبيعة صنع القرار التعليمي وأساليبه، والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار التعليمي ومعوقات صنع القرارات التعليمية وكيفية التغلب عليها.

الفهرس

الفصل الأول

الشفافية وصنع القرار التعليمي

- **تمهيد.**

المحور الأول: الشفافية ويتضمن:

أولًا– مفهوم الشفافية وأهميتها.

ثانيًا– المداخل الإدارية المرتبطة بمفهوم الشفافية.

ثالثًا– أسس ومبادئ الشفافية.

رابعًا– أنواع الشفافية ومستوياتها.

خامسًا– أبعاد الشفافية.

الشفافية وصنع القرار التعليمي

المحور الأول: الشفافية:

تمثل الشفافية في الإدارة الحديثة للمنظمات أهمية كبيرة ؛ لأنها تحفز القيادات والعاملين علي الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء وظائفهم وإذا كان البعض الآخر يرى أن الشفافية تمثل أحد معوقات الأداء المؤسسي؛ حيث أن ذلك يؤدي إلى أن تأخذ قرارات القيادات دائمًا الشكل السياسي (التوفيقي) بهدف إرضاء القيادات الأعلى ، إلا أن الحاجة إلى الشفافية ما زالت هي الأكثر فاعلية في المنظمات بصفة عامة والمنظمات التربوية بصفة خاصة حيث أن طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة التي ينتمون إليها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى صدق البيانات والمعلومات (١).

ومن ثم فالاهتمام بتطبيق مبدأ الشفافية في إدارة المؤسسات المختلفة له أهمية في إنجاز الأهداف ومراقبتها, وكذلك إرساء مبدأ المساءلة والمحاسبية، لذلك من المهم تطبيق الشفافية في مؤسسات العمل المختلفة، خاصة في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمختلف مستوياتها الإدارية حيث توجد ثلاث مستويات إدارية لأي مؤسسة، وهى (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى, مستوي الإدارة التنفيذية)(٢).

ويهتم مستوى الإدارة العليا بتحديد أهداف المؤسسة ورسم الاستراتيجيات وصنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، أما مستوى الإدارة الوسطى فيعد بمثابة حلقة الوصل بين مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة التنفيذية، حيث يهتم هذا المستوى بترجمة الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة في المستوى السابق إلى برامج عملية وذلك بهدف التمهيد لتنفيذها ومتابعة عملية التنفيذ ومراقبتها، أما مستوى الإدارة التنفيذية فهو الذي ينفذ تلك البرامج العملية وتحويلها إلى أهداف قابله للتحقيق في الواقع الفعلي، ثم تقديم التقارير الخاصة بأهم النتائج أو العقبات التي

---

(١) محمد عبد الغني حسن هلال : دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ٢٠١٠م ، ص ٥٩.

(٢) أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ٤٤.

واجهت عملية التنفيذ إلى الإدارة الوسطى لتكون بذلك بمثابة التغذية الراجعة فيما يتعلق بهذا الأمر [٣].

فتطبيق الشفافية في تلك المستويات الإدارية قد يحقق سهولة في عملية الاتصال فيما بينهم، وذلك لتوفر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يسهم في صناعة واتخاذ قرارات تبنى علي أسس ومعلومات سليمة وصحيحة، كما يعمل على تيسير عملية رقابة ومتابعة تنفيذ تلك القرارات، ومن تحقيق المحاسبية والمساءلة الموضوعية العادلة والنزيهة، مما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها [٤].

أولاً: مفهوم الشفافية (Transparency) وأهميتها:

لقى مفهوم الشفافية اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والإداريين والتربويين بسبب التطورات الفكرية والإدارية والتقنية، ونتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها.

تشير الشفافية في اللغة إلي ذلك الشيء الذي لا يحجب ما وراءه، فهي النقاء والوضوح في مختلف أشكال وأنماط العمليات الإدارية المختلفة. وتوصف بأنها الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما يدور بالضبط [٥].

وتعرف اصطلاحًا بأنها" وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح"[٦].

كما تعني أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج ، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة التي تتلقي دعمًا من

---

(٣) المرجع السابق ، ص ص ٤٤-٤٥.

(٤) هالة أمين مغاوري : آليات تحقيق الشفافية في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي (مرجع سابق) ، ص ١٣٩.

(٥) محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧م ، ص ص ١٢٩-١٣٠.

(٦) محمد بن محمد احمد الحربي : درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدي الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد الأول ، العدد السادس ، ٢٠١٢م ، ص ٣١٢.

الدولة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها وإمكانية خضوعها للمحاسبة والمساءلة[٧].

ويرى البعض أن الشفافية هي نظام قائم على الشراكة مع الأفراد والإفصاح الكامل والوضوح التام عند طرح أو مناقشة موضوع أو خطة ما، وذلك من خلال استخدام منهجية قابلة للفهم والمتابعة والمراجعة، بصراحة ومكاشفة عالية، وتجنب إخفاء المعلومات وعرضها بطريقة دقيقة وصحيحة ومتكاملة وبدرجة من المصداقية العالية [٨].

كما تعرف على أنها" ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات و التصرف بطريقة مكشوفة فهي تتيح لمن لهم مصلحة ما في شأن ما، أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن والتي قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن السلبيات من أجل حماية مصالحهم"، ويوضح ذلك بأن الأنظمة ذات الشفافية تمتلك " إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصالح والمسئولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور[٩].

وتعرف الشفافية أيضًا بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها، وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر إضافة على تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع [١٠].

هذا ويتداخل مفهوم الشفافية مع عدد من المفاهيم الأخرى كالدعاية والإعلام والعلانية وفيما يلي سوف يتم توضيح الفرق بين تلك المفاهيم في إطار التعريف بكل مفهوم، وعناصر

---

(٧) سامي محمد الطوخي : إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر ، مجلة مركز البحوث والمعلومات الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، السنة العشرون ، العدد الرابع ، القاهرة , ٢٠٠٢م، ص ٤.

(٨) فؤاد عبد الغني سيف المخلافي : مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠١٣م ، ص ٦٦.

(٩) Mitchell ,P. Ronald;" Transparency For Governance : The Mechanisms and Effectiveness Of disclosure –based and Education-based Transparency Policies ", Ecological Economics, Vol.70, 2011, P.1882.

(١٠) مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠٧م، ص ١٤٤.

الاختلاف بين تلك المفاهيم، وأخيرًا نقاط الضعف المرتبطة بكل مفهوم كالتالي:

- الدعاية:

وتعني العمل بكل الأساليب والوسائل لتأييد فكرة أو عقيدة معينة، وتختلف الدعاية عن الشفافية من خلال اعتماد الدعاية علي مبدأ الغاية تبرر الوسيلة ، فيمكن للإدارة أن تحرف أو تبدل الوقائع والحقائق، كما أنه يمكن استخدامها لإضفاء شكل من أشكال الشرعية أو القبول العام المعتمد علي معلومات غير صحيحة. أما الشفافية فتعتمد علي مبدأ التزام الصدق والموضوعية في الإدلاء بالبيانات والمعلومات[1].

- الإعلام:

يعرف الإعلام بأنه سرد الوقائع والحقائق دون ما تبديل أو تغيير أو تحريف ويكون هذا السرد إما بالنشر أو بالإذاعة أو بالتليفزيون أو باستخدام الكتابة أو القول وبذلك يكون الإعلام هو توضيح وتفسير الوقائع بالحقائق والأرقام، وتتمثل المشكلات المرتبطة بالإعلام في أنه لا يقوم في كل الحالات بسرد الحقائق دون تغيير فيها، فإذا كان ذلك هو المعني الذي يجب أن يكون عليه الإعلام إلا أن الواقع يشهد عكس ذلك، حيث قد يتضمن نقل معلومات غير صحيحة عن أحد الموضوعات المعينة بهدف التأثير، ويختلف الإعلام عن الشفافية في كون أن طرفاه المباشران يتمثلان في الجهاز الإعلامي والمواطنين ويتوسط العلاقة الجهاز الإداري فالإعلام يقوم بدور الوسيط بين الإدارة والمواطنين في الكشف عن الحقائق الثابتة عن أعمال وأنشطة الإدارة [2]؛ أما الشفافية كمبدأ بموجبة تلتزم الإدارة بإمداد الجميع مباشرة دون وسيط وعلي قدم المساواة، بكافة البيانات والحقائق عن كافة أنشطتها وأعمالها بطريقة صادقة وصحيحة وبالرغم من عناصر الاختلاف السابقة إلا أن هناك جوانب اتفاق تتمثل في أن وسائل الإعلام المختلفة

---

[1] () سامي محمد الطوخي : شفافية أعمال الإدارة مدخل رقابي للإصلاح الإداري : دراسة مقارنة بالتطبيق علي تسبيب القرارات الإدارية , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية الحقوق , جامعة بني سويف , ٢٠٠٥م , ص ص ١٨٤-١٩٥.

[2] () المرجع السابق ، ص ص ١٨٤-١٩٥.

تعتبر جزء من أدوات الإدارة للوفاء بالتزامها بالشفافية عن أنشطتها وأعمالها في مواجهة المواطنين [٣].

– **العلانية:** يقصد بالعلانية الإتاحة الجزئية التي تسمح بها الإدارة لفرد أو مجموعة من الأفراد أو حتى للجمهور كافة في معرفة معلومات عن جزء أو مرحلة من أنشطتها أو أعمالها التي تقوم بها أثناء ممارسة وظائفها المختلفة سواء الزامها القانون بذلك صراحة أو كشفت هي عن الجزء بمحض إراداتها وسلطاتها التقديرية المطلقة، وتختلف العلانية عن الشفافية في نقطة أساسية وهي أن العلانية تعني الإتاحة الجزئية للمعلومات الإدارية في فترة محددة أو عن مرحلة محددة أو نشاط محدد[٤]، أما الشفافية فتعني الالتزام بالإتاحة الشاملة لأنشطة وأعمال ووظائف الإدارة بمعني آخر فالعلانية هي جزء من مصطلح الشفافية. وعلي الرغم من نقاط الاختلاف السابقة فإن هناك نقاط للتشابه بين الشفافية والعلانية تتمثل في اتساع مصطلح الشفافية ليتضمن العلانية بداخلة, ولكن الأخير لا يرقى ليشمل المفهوم الكامل للشفافية نظرًا للأسباب السابقة وتتمثل نقاط الضعف الأساسية المتعلقة بالعلانية في أنها جزئية أي أنها لا تعني الإعلام عن كل الجوانب داخل المنظمة، كما أنها مؤقتة بمعني أنه من الممكن أن يتم الإعلان في فترة محددة عن المعلومات ثم بعد ذلك يتم حجبها عن المتعاملين مع الإدارة دون وقوع التزام أو مسئولية علي الإدارة بالإعلان[٥].

– **الشفافية:** يقصد بالشفافية التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشئون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح ولحساب المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها وموازناتها وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها وتوضيح

---

[٣] أيمن أمين السيد الباجوري : تطوير إدارة المناقصات في المنظمات الحكومية المصرية بالتركيز علي مدخل الشفافية مع دراسة حالة الهيئة العامة للأبنية التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٨م ، ص ص ٨٠-٨١.

[٤] المرجع السابق، ص ٨١.

[٥] سامي محمد الطوخي : الإدارة بالشفافية ، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، يناير ، ٢٠٠٢، ص ص ١١٤-١١٦.

طرق وإجراءات مساءلة الإدارة عن أوجه القصور والمخالفة وإقرار حق العامة بالاطلاع والوصول غير المكلف لمعلومات ووثائق الإدارة، وتنبع مشكلة الشفافية بالأساس في عملية التطبيق، حيث أن تطبيقها يستلزم وجود هيكل تنظيمي داخل المنظمات يتعلق بعملية الإفصاح والشفافية ووضع إطار قانوني ينص على هذا المفهوم[6]، و تتمثل عناصر الاختلاف غير ما سبق بين الشفافية والمفاهيم الأخرى فيما يلي [7]:

- عنصر الالتزام: الذي يعني أن الإدارة عليها التزام بإمداد الجميع بالمعلومات المتعلقة بأعمالها.
- تسبيب القرارات الإدارية: فالشفافية لا تقتصر عند الإعلام عن المعلومات ولكن تفسر وتسبب قراراتها الإدارية.
- توضيح طرق وإجراءات مساءلة الإدارة : فالشفافية في العمل الإداري تستلزم توضيح آليات وطرق مساءلة الإدارة عن أوجه القصور أو المخالفة نظرًا لأن وضوح إجراءات المساءلة للكافة تنشر نزاهة آليات المساءلة والمحاسبة في المنظمة وما يترتب على ذلك من البعد عن الوقوع في الأخطاء وارتكاب المخالفات.

ومن خلال عرض المفاهيم الإدارية التي تتداخل مع مفهوم الشفافية وتوضيح الفرق بينها من حيث المفهوم وعناصر الاختلاف ونقاط الضعف، يتضح أن الشفافية أصبحت مظهرًا من مظاهر الحضارة, حيث توسعت تطبيقات هذا المفهوم في كثير من المجالات وحقول المعرفة لما لها من أهمية تتمثل فيما يلي:

١- تعمل الشفافية على تقليل الغموض والضبابية, وتساهم في القضاء علي مظاهر التخلف الإداري, وغموض التشريعات, وتمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة كما تعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وتقديم

---

[6] () المرجع السابق ، ص ص ١١٤-١١٦.

[7] () علي الصاوي : "ماهية المساءلة والشفافية ودورهما في تعزيز التنمية الإنسانية ": أفكار للمناقشة ، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول المساءلة والشفافية ، المنعقد في العاصمة العمانية مسقط ، يومي السبت والأحد ٢١-٢٢مارس، ٢٠٠٩، ص ١١.

المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية, كما تسمح بتوعية المواطن واطلاعه علي الخيارات المتاحة, وتعمل علي تسهيل عمليات تقييم الأداء[١٨].

٢- تعتبر الشفافية أحد أهم الأركان الأساسية التي تساهم في جودة وانطلاق ونمو العمل في المؤسسات المختلفة خاصة أنها ذات بعد نفسي كبير يؤثر علي الأفراد تأثيرًا مباشرًا في طريقة أدائهم لأعمالهم المكلفين بها كمًا وكيفًا[١٩].

٣- تعمل الشفافية علي تحقيق الترابط بين المنظمات المختلفة حيث تتم مخاطبة جميع المستويات الإدارية وإحداث التكامل بين أهدافها, الأمر الذي يؤدي إلي مصداقية المنظمات والعمل علي تفعيل دورها مع كافة فئات المجتمع لا سيما الفئات المستفيدة منها[٢٠].

٤- تجعل الشفافية وسياسة الانفتاح والمشاركة وتوافر المعلومة العاملين أكثر إيمانًا بقدرتهم علي التأثير الايجابي في نتائج الأعمال, ويتحول اهتمامهم من التركيز علي تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج[٢١].

٥- تعمل الشفافية علي تطوير الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة, إلي فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح, لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية، مما يؤدي إلي ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج, حيث يكون أداء الأعمال جماعيًا[٢٢].

٦- كما تعد الشفافية أحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة, لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تمكن شركاء

---

[١٨] غنيم حمود الطشه , وباسم علي حوامدة : " درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ", المجلة التربوية , المجلد الرابع والعشرون , العدد الثالث والتسعون , ديسمبر ٢٠٠٩م , ص ٢٣.

[١٩] سليمان عبد الله الزعابي : " درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية ", مجلة العلوم التربوية والنفسية , المجلد الخامس عشر , العدد الأول ,الإمارات, مارس ٢٠١٤.

[٢٠] محمد عرفات عبد الواحد جاد الله : " متطلبات تحقيق الشفافية في المنظمات غير الحكومية العاملة مع الشباب دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع " , مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية , الجزء الثاني , العدد التاسع والعشرون, مصر, ٢٠١٠م , ص ٧٦٢.

[٢١] فاتن أحمد أبوبكر (مرجع سابق) , ص ١٢٨.

[٢٢] Attala, M.T.; " Extent Of Commitment In Applying Managerial Transparency In Jordan Government Institutions ", Public Policy and Administration Research , Vol.3, No.4, 2014, P.66.

التنمية الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمواطنين من الوصول إلى الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع[٣].

٧- تكشف الشفافية عن مختلف الأنظمة السلوكية والقواعد والآليات المعتمدة من قبل الدولة ومدى الاهتمام بأمور التعليم, ومن شأنها أيضًا أن تكشف عن مدى الاهتمامات والأهداف والموارد والإعلان عن جودة المستوى التعليمي ونوعية مخرجاته وإسهاماتها في العملية الإنتاجية والتنمية الشاملة, هذا الكشف الذي سيؤدي بالتأكيد إلي تأكيد مصداقية المؤسسات التعليمية أمام المجتمع بكل قطاعاته, بما تعلنه عن جودة برامجها ومصادر تمويلها وبنود صرف الميزانية نتيجة فتح أبوابها للمحاسبة[٤].

ثانيًا: المداخل الإدارية المرتبطة بمفهوم الشفافية:

يوجد العديد من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة في مجال الإدارة وقد أطلق عليها العديد من المسميات جميعها لها علاقة بمبدأ الشفافية؛ كالإدارة بالتجوال والإدارة المفتوحة، والإدارة بالمشاركة، وتمكين العاملين، وسيتم الإشارة إلي كل منها بشكل مبسط علي النحو التالي:

١- الإدارة بالتجوال(Management by Wandering Around): يقصد بمدخل الإدارة بالتجوال قيام المدير ونوابه بممارسة العمل الإداري في أي مكان بالمنظمة لتحقيق الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين بها، ومتابعة العديد من مجالات العمل اليومية مثل الالتقاء بالعاملين، ومراقبة أعمالهم عن قرب؛ للتعرف علي أفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بالعمل، والاستماع لوجهات النظر المتعددة بشكل يدعم ويحقق الأهداف المرجوة والتأكد من الاستخدام الأمثل لأوقات العمل الرسمية[٥].

---

٣ (٢) سامي محمد الطوخي (مرجع سابق) , ص ٣ .

٤ (٢) عصام الدين برير آدم عوض الله :" المحاسبة والشفافية بكليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي ", المجلة التربوية , العدد الخامس والعشرون , يوليو ٢٠٠٩م , ص ١٦٤.

٥ (٢)نوال فهيم البنا : "الإدارة بالتجوال مخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر" ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات، جامعة عين شمس ، العدد الحادي عشر ، الجزء الثاني , ٢٠١٠، ص ٢٣٦.

وتعتمد الإدارة بالتجوال علي استشفاف البيانات الحقيقية غير الواضحة, واستخلاص الحقائق من بين كلمات غير واضحة المعالم أو غير مكتملة المعاني والوقوف علي حقيقة الأحداث والعوامل الفاعلة فيها؛ كحالات سوء الفهم وسوء تبادل المعلومات مع تعدد المستويات الإدارية وما قد يحدث من محاولات طمس وإخفاء بعض المعلومات والتلاعب بجانب آخر منها، وما يحتاجه متخذ القرار من معلومات؛ بل ومن التحقق من مصدر المعلومات ومعاينتها على الطبيعة باعتبار أن مصدر المعلومة لا يقل أهمية عن المعلومة ذاتها فكل هذا يجد في الإدارة بالتجوال حَلا ناجحًا ومحورًا أساسيًا من محاور العمل[٦]؛ وتحقق الإدارة بالتجوال تفويضًا أكثر للسلطة حيث سيقف المدير المتجول من خلال جولاته علي المشكلات التي تحتاج في معالجتها إلي تفويض أكثر للسلطة من أجل تحقيق عوامل السرعة والفاعلية وبالتالي يتم القضاء علي البيروقراطية وإعطاء مزيد من الإحساس بالمشاركة، حيث أنها تعد منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها وتستمد قيمتها من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في جميع جوانب وأركان العمل المؤسسي[٧].

٢- الإدارة المفتوحة (Open book Management): إن الإدارة المفتوحة عبارة عن فلسفة إدارية حديثة علي مستوي المنظمة تقوم علي تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض بهدف دعم إسهامهم كشركاء مسئولين في تحسين أداء المنظمة، مع تقديم حوافز مؤثرة في الوقت المناسب، تتناسب مع قدر ومستوي الأداء[٨]؛ وتعمل الإدارة المفتوحة علي إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسئولية النتائج التي تحققها المنظمة؛ سواء أكانت ربحًا أو خسارة، وذلك من خلال: التحديد الواضح لرسالة وأهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية من خلال: فهم لرؤية المنظمة والمكانة التي تريد أن

---

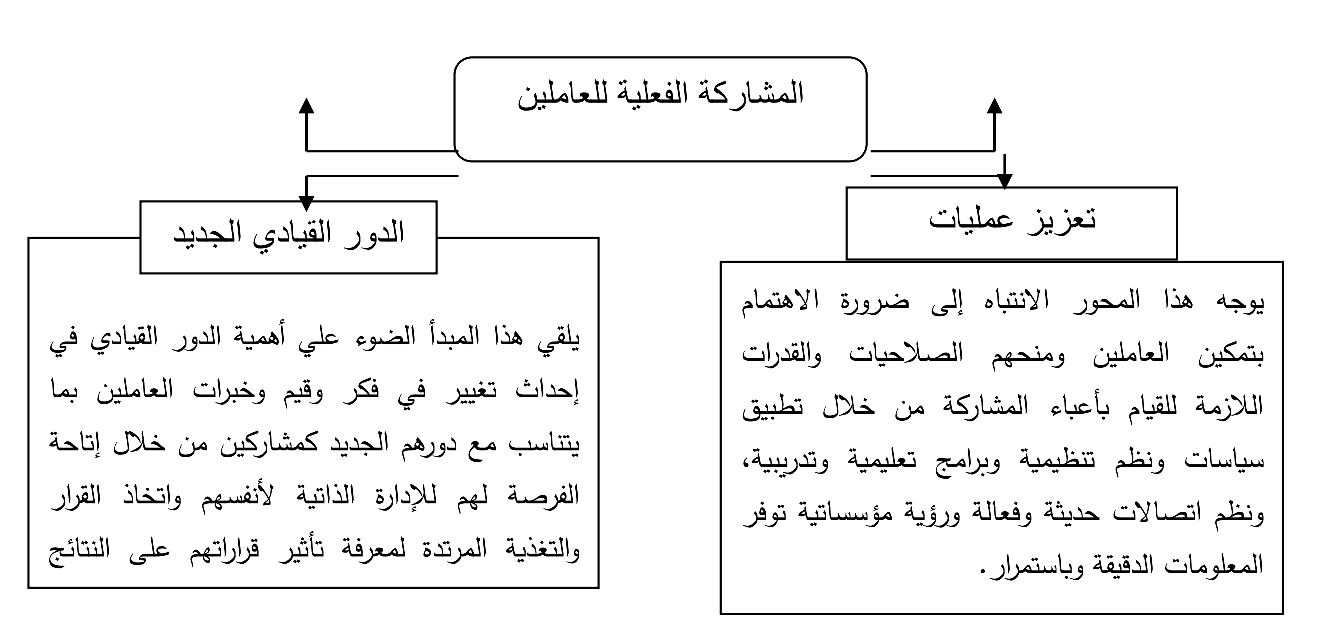
[٦] محسن أحمد الخضيري : الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية علي مستوي المشروع والاقتصاد القومي (مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر ٥٠٠ شركة عالمية)، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٠م، ص ص ٣٠-٣١.

[٧] نوال فهيم ألبنا (المرجع الأسبق) ، ص ٢٤٠.

[٨] أحمد سيد مصطفي : الإدارة دليل عملي للمدير العصري ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠١٠م، ص ٤٠٤ .

تحتلها، كما تتطلب من كل العاملين أيا كانت مستوياتهم وأينما كانت مواقعهم أن يكونوا مبادئين مبتكرين، مثابرين. وتقضي الإدارة المفتوحة بأن يشارك العاملون فعليًا فيما كان يعتبر حكرًا علي الإدارة، بدًلا من المشاركة الصورية من خلال الاجتماعات علي المائدة المستطيلة والدخول في تمثيلية المشاركة، كما يربط هذا المدخل مكافأة الموظف بإسهامه في تحقيق غايات المنظمة حيث يري العاملون أهمية العلاقات التبادلية بين أداء البعض وأداء فريق العمل وأهمية كل من

شكل رقم (١) يوضح عناصر مشاركة العاملين في الإدارة المفتوحة



المصدر: فاتن أحمد أبو بكر : الإدارة المفتوحة : منهج متكامل لتحقيق شفافية المنظمات ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ٢٠٠١م، ص ٥٣.

٩

وظائفهم وأنشطة الإدارات المختلفة و الاتصالات بينها في تحسين المؤشرات والنتائج( ).
ويوضح الشكل التالي عناصر مشاركة العاملين في الإدارة المفتوحة.

يتضح من الشكل السابق أن الإدارة المفتوحة تعتمد على مبدأ المشاركة من قبل جميع العاملين في إدارة شئون المنظمة انطلاقا من أنهم شركاء في المنظمة مما يساعد علي تقدمها وتطورها.

٣- الإدارة بالمشاركة (Participative Management): تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوعًا من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتتعدى الإدارة بالمشاركة عملية التحكم بالمصادر لتنفيذ عمل شخص ما، وتشمل القدرة على التأثير على القرارات في وحدة العمل وفي المنظمة ككل()[٣]، وتعمل الإدارة بالمشاركة على إتاحة فرصاً حقيقية ومستمرة لاشتراك الأفراد والجماعات التي تعمل في المنظمة في إداراتها؛ بل والشعور بملكيتها أيضًا()[٣].

٤- التمكين (Empowerment): يعرف التمكين بأنه " القوى التي يكتسب من خلالها الأفراد القدرة ، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوي انتمائهم وولائهم لتحمل المسئولية ، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته "()[٣]، كما يعرف التمكين بأنه مشاركة بين القيادات والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة والمعرفة التي تساعد القيادات على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت

---

٩ ([٢]) فاتن احمد ابو بكر :الإدارة المفتوحة – منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات , ايتراك للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠٠١م , ص ص ٥٥-٥٧.

٠ ([٣]) نعيمة محمد حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١١م ، ص ٤٩.

١ ([٣]) مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (مرجع سابق) ، ص ١٩٢ .

٢ ([٣]) تيسير زاهر: أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثاني ، ٢٠١٢م، ص ٢٥٧.

التي تحدد علي أساس الأداء, وأخيرًا القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة [٣]. وفي التمكين يكون المرؤوس مسئوًلا عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن التمكين ليس فقط حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة، بل أيضًا المشاركة في المعلومات والمعرفة وتحليل المشكلات وصنع القرارات [٤].

ومن خلال ما سبق فإن المداخل الإدارية السالفة الذكر ارتبطت مع مفهوم الشفافية من حيث المحتوي والعمليات كونها مداخل ذات مضامين متداخلة كان لابد الإشارة إليها لتحديد موقع الشفافية ودورها في كل منها، ومن ثم يجب أن تعمل المؤسسات علي اختلاف مستوياتها ومنها: الإدارات التعليمية كحلقة وصل باعتبارها إدارة وسطى بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية من حيث تطوير إدارتها محاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة – كالشفافية.

ثالثًا: أسس ومبادئ الشفافية:

هناك مجموعة من الأسس والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها الشفافية منها [٥]:

١- **حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات العامة:** يشكل هذا المبدأ أحد المحاور الرئيسية للشفافية. ومقتضاه أن الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المنظمات وسياستها ومركز صنع القرار تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ويقتضي الحق في الإطلاع علي الوثائق و المستندات, والتدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.

٢- **محاسبة جميع العاملين:** يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة, وأن يفهم الجميع النواحي المالية, وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام؛ ولذلك فإن المحاسبية ليست حكرًا علي المحاسبين, ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها علي المختصين بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام, وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام بما يحقق الأهداف المنشودة التي تسعي المنظمة لتحقيقها .

---

[٣] وفاء عياد عياد علي:" متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية تصور مقترح , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية , جامعة كفر الشيخ , ٢٠١٢م , ص ص ٤٨-٤٩.

[٤] أحمد سيد مصطفي: المدير ومهاراته السلوكية, دار النهضة العربية, ٢٠٠٥م, ص ١٢٦.

[٥] سامي محمد الطوخي : الإدارة بالشفافية (مرجع سابق) , ص ص ١١٦-١١٧.

٣- **الوضوح الإداري:** ينبغي أن تكشف المنظمة عن جميع إجراءاتها وعملياتها الإدارية بحيث يصبح نشاط الإدارة واضحًا من خلال توضيح الأسباب الجوهرية لجميع القرارات التي تتخذها الإدارة وهو ما يتحقق بالتزامها بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشئون العاملين بالمنظمة كقرارات النقل والندب والتعيين والترقية وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى.

٤- **معلومات لكل العاملين:** يشير ذلك المبدأ إلي أنه ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة التي يعمل بها وكذلك الأهداف الفرعية، وأن يفهم أيضًا دوره في تحديد وتحقيق هذه الأهداف وأن يعمل على تطويرها بصفة مستمرة. هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية ولكن تشمل أيضًا ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة ككل.

٥-**الرقابة الذاتية:** ويقتضي ذلك أنه إذا كان للرؤساء الحق في المتابعة والرقابة علي المرؤوسين فإنه من حق المرؤوس أيضًا رقابة مشروعية أعمال هؤلاء الرؤساء وهو ما يستوجب وجود نظام رقابي متبادل, وتقييم مستمر ومزدوج للأداء فالرئيس يقيم مرؤوسيه والعكس ويتضح من تلك الأسس والمبادئ أن هناك عدد من العناصر المهمة التي تقوم عليها الشفافية منها[٣٦].

أ- **القانونية:** وتعني النص القانوني الثابت والقوى الذي يضمن توافر العلانية من جهة واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى؛ فإذا ما نص القانون علي حتمية وإلزام الجهات الإدارية بالشفافية استطاعت منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ حريتها في الرقابة وكشف الخلل, مما يعمل على سرعة معالجة هذا الخلل بشكل فعال.

ب- **الديمقراطية:** حيث تقوم الأنظمة التي تمارس فيها الديمقراطية على الحرية والتعددية واحترام حقوق المواطنين, كما توفر مجاًلا خصبًا لممارسة الشفافية, أما في الأنظمة التي لا تمارس الديمقراطية فلا يمكن أن تسمح بممارسة الشفافية الصحيحة, وحينها تضعف المساءلة وتقل

---

(٣٦) Jaeger, P.T.& Bertot, J. C, " Transparency and Technological Change : Ensuring equal and Public access To Government Information " , Government Information Quarterly , Vol.27, 2010, P.373 .

النزاهة, وتمثل الديمقراطية في أبسط صورها حرية التعبير والمشاركة, ويرتبط وجود الشفافية بمستوى توافرهما, كما تقوم بدور مهم في دعم وتعزيز النظام الديمقراطي.

ج- **النزاهة:** تعد النزاهة من الصفات الخلقية التي ترتبط بجودة العمل كما أنها لها علاقة مباشرة بالعاملين، حيث أنها تعمل على توريث الثقة والاطمئنان لدي المسئولين وتشكل القدوة بالنسبة للمرؤوسين، كما أنها تشير إلى مجموعة من المبادئ والقيم المرتبطة بالقيادة، بمعني أنه ينبغي أن يكون القائد عادًلا وصادقًا ومستقيمًا يعمل دائمًا علي الوفاء بوعوده، ويتصرف على نحو أخلاقي في جميع تصرفاته وتعاملاته.

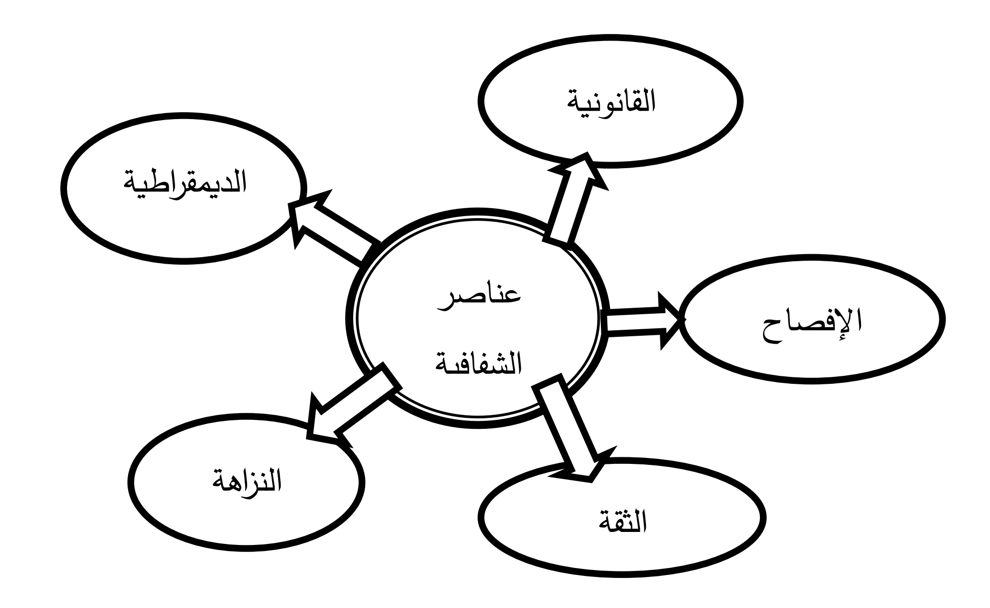
د- **الثقة:** يرتبط مفهوم الشفافية بالثقة, حيث تعمل الشفافية على خلق أجواء عمل يسودها الثقة بين القادة والمرؤوسين, كما أن بيئة الثقة تخلق مجتمعًا يستمتع الفرد بالانضمام إليه والمشاركة فيه.

هـ- **الإفصاح:** يشير الإفصاح إلي سهولة نشر البيانات والمعلومات والتقارير, والإعلان عنها ووصولها إلي المعنيين وحملها إلي عالمهم بالوسائل المختلفة التي تمكنهم من الاطلاع عليها بصفة دورية , وفي الحالات الاستثنائية التي تتعرض لها المنظمة أو الجهة المتعلقة بها هـذه البيانات والمعلومات والتقارير[٣](٢)، ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية للشفافية.

---

[٣]() أحمد باز محمد متولي: الالتزام بالشفافية والإفصاح عن المعلومات في بورصة الأوراق المالية ، رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية الحقوق, جامعة المنصورة , ٢٠١٢م , ص ١٠٣.

شكل (٢) يوضح العناصر الأساسية للشفافية



المصدر: محمد بن محمد أحمد الحربي : درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود, المجلة الدولية التربوية المتخصصة, المجلد الأول , العدد السادس , ٢٠١٢ , ص ٣١٦.

يتضح من الشكل (٢) بأن للشفافية عناصر مترابطة تتكامل مع بعضها البعض, ولا يمكن للمعنيين مواجهة القصور الإداري دون ممارسة الديمقراطية, وتفعيل النظم القانونية وزيادة الثقة مع العاملين, والإفصاح عن جميع البيانات والمعلومات للمرؤوسين, وهو ما سيسهم فى الوصول إلي أعلي درجات النزاهة والشفافية.

رابعًا: أنواع الشفافية ومستوياتها:

تشير الأدبيات إلي وجود ثلاثة أنواع للشفافية يمكن تناول هذه الأنواع على النحو التالي[٣]:

- **الشفافية المنسوخة: وهي** شفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يتناسب وطبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها, كنقل شفافية مطبقة في القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص.

٢- **الشفافية الايدلوجية:** وهي تلك الشفافية التي تنطلق من هدف محدد وتخدم مصالح معينة وتكون الايدلوجيا مصدرها ومصمم آلياتها, وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.

٣- **الشفافية الانتقائية:** وهي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه, وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاقًا.

وتتمثل مستويات الشفافية فيما يأتي[١]:

- **المستوى الذاتي:** في هذا المستوي تتطلب شفافية الإجراءات الإدارية توافر الأبعاد التالية: توعية وزيادة إدراك كل من الموظف والمواطن, من خلال تكثيف برامج التوعية حول طبيعة ومهمات الدائرة والواجبات التي ينبغي عليهما القيام بها, وتثبيت مراحل إنجاز المعاملات, وتعميم الإعلام عن كل حالات التميز والنجاح وحالات التجاوز والفشل.

---

(١) Relly, J.E.& Sabharwal, M .;" Perception Of Transparency Of Government Policy Making : Across- National Study" , Government Information Quarterly , Vol.26, 2009, P.149 .

(٣) هبه أحمد عبد اللطيف خليفه :" تقويم الشفافية الإدارية بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع", مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية , الجزء الثالث , العدد التاسع والعشرون , ٢٠١٠م , ص ١٣٦٠.

٩

– **المستوى الشمولي:** في هذا المستوي تتطلب الشفافية ضرورة توافر الأبعاد الآتية: التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون، وإجراء اللقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة وأجهزة الرقابة، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات وتعميم مفهوم مجالس التنسيق المشترك لإدارة كل القطاعات المشتركة الفعاليات تتضمن التعليم وتفعيل دور الأجهزة الرقابية والمحاسبية وتقييم الأداء للقيادات الإدارية.

خامسًا: ابعاد الشفافية:

البعد الأول: الاتصال الإداري: إن أي منظمة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادًا وجماعات تعمل معًا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة, ويمثل الاتصال روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية هذا التجمع البشري, كما أن بقاء المنظمة مرهون بوجود نظم اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات والأفكار بين العاملين بسرعة ودقة[٤].

والاتصال عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات وأحداث تفاهم بين الأشخاص وهو عملية مستمرة ومتبادلة يتوقف على سرعته إنجاز العمليات الإدارية الأخرى[٤،١].

والاتصال هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعًا بينهما وتؤدي إلي التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر, وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلي تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها[٤،٢].

ويهدف الاتصال إلي تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها[٤،٣]:

- تنشيط التعاون بين العاملين بعضهم البعض لزيادة كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

---

(٤)Robbins , Stephen , Essentials Of Organizational Behavior , 7th Edition , Pearson Prentice Hall . New jersey , 2003, P,113 .

(٤)١Srivastava , S. ,K. , Organizational Behavior and Management , Sarup & Sons , New Delhi , 2005, P. 165.

٢ (٤) منصور أحمد حسين مقابله, وعبد الناصر موسى إسماعيل قراله :" واقع الاتصال الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جامعة الطائف من وجهة نظر الطلبة ", مجلة كلية التربية , جامعة الأزهر , الجزء الأول , العدد (١٥٦) , ديسمبر ٢٠١٣م , ص ٧٨٢.

٣ (٤) نعيم حسن حماد الفرا : تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية , رسالة ماجستير غير منشوره , كلية التربية , الجامعة الإسلامية , غزة , ٢٠٠٨م , ص ٢٠-٢١.

- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.
- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة و مناسبة.
- تمكين المدراء من إيصال توجيهاتهم وأفكارهم ونصائحهم إلي العاملين وفي نفس الوقت تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم وشكواهم إلى المدراء[٤]

وتعد عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها الرسالة, وعلي الرغم من تعدد أشكال الاتصال وإمكاناته, تكون هذه العناصر ثابتة في تلك العملية وهي[٤]:

أ- المرسل Sender: وهو الشخص الذي يود التأثير في الآخرين ليشاركوا في أفكار وإحساسات واتجاهات معينة, وهذه الأفكار أو الإحساسات قد تكون من ابتكار المصدر نفسه أو من ابتكار الغير. ويتأثر المرسل بعدة عوامل تؤثر علي فاعلية الاتصال منها: شخصية المرسل واتجاهاته وميوله ورغباته, ومهارات المرسل ومستوى معرفته وخبراته وثقافته، والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والوظيفي للمرسل.

ب- المستقبل Receiver: هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال, والذين يرغب المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

ج- الرسالة Message: وهي الأفكار والمشاعر والمفاهيم والإحساسات التي يرغب المرسل في اشتراك الآخرين فيها, وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر علي تعبيرات الوجه أو الإشارات.

د- قناة الاتصال Channel: وهي تعنى الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل وقد تكون لفظية أو كتابية[٤]:

---

(٤) Bloisi , et al , Management And Organizational Behavior , 2nd Edition , Mc Graw - Hill Education , UK , 2007, P. 355.

(٤) نادية يوسف كمال, و آمال حسين عتيبه, و رائد حسين الحجار:" تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية في فلسطين علي ضوء الإدارة الالكترونية ", مجلة البحث العلمي في التربية , الجزء الثاني , العدد الثالث عشر , ٢٠١٢م , ص ١١٨١.

هـ- التغذية الراجعة Feed Back: وهي تشير إلى رد الفعل الذي يحدث لدي المستقبل نتيجة عملية الاتصال , والذي يتحدد علي أساسها مدي تحقيق عملية الاتصال للهدف المنشود منها[٤٧].

وتنقسم الاتصالات الإدارية إلى عدة تقسيمات يمكن تصنيفها كما يلي:

١- حسب اتجاه الاتصال: ومنها:

- **الاتصال الهابط (الاتصال الرأسي الهابط):** ويشير هذا النوع من الاتصال إلى انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلي المستويات الدنيا, ويتضمن في العادة التوجيهات والأوامر والتعليمات بشأن العمل الذي يؤديه المرؤوسين, والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم و نقاط الضعف في الأداء ومن أشكال هذا النوع من الاتصال التعليمات المكتوبة , والاجتماعات التي يعقدها المدراء مع مرؤوسيهم , والنشرات والتقارير الدورية[٤٨].

- **الاتصال الصاعد (الاتصال الرأسي الصاعد):** وفي هذا النوع من الاتصال ترسل المعلومات من المستويات الدنيا إلي المستويات العليا, وتكون هذه المعلومات في شكل مذكرات وتقارير وشكاوى واقتراحات وأفكار, ومن أمثلتها التقارير التي يرفعها المعلمون إلى الإدارة[٤٩].

- **الاتصال الأفقي:** ويختلف هذا النوع من الاتصال عن سابقيه من حيث الصعود أو الهبوط إذ تأخذ الاتجاه الأفقي أو العرضي بين العاملين أو الإدارات التي تكون في مستوى واحد من التسلسل الوظيفي أو التنظيمي, ومنها الاتصالات التي تجرى بين المعلمين في مختلف التخصصات ويوفر هذا النوع الكثير من الجهد والوقت ويزيد من فاعلية العمل داخل المنظمة[٥٠].

---

[٤٦] Champoux , Joseph , Organizational Behavior : Integrating Individuals , Groups , and Organizations , 4th Edition , Taylor & Francis , UK , 2010 , P. 322.

[٤٧] المرجع الأسبق , ص ١١٨١.

[٤٨] ذياب سعد جبير المطرفي : فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدي مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى , ٢٠١٢م , ص ٣٧.

[٤٩] شرف إبراهيم الهادي :" مدى فعالية نظام الاتصالات الإدارية بمكتب التربية بمحافظة صنعاء ", مجلة الدراسات الاجتماعية , العدد التاسع , يناير – يونيو ٢٠٠٠م , ص ٩٣.

[٥٠] خالد جابر خبراني : نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود دراسة حالة , رسالة ماجستير غير منشوره , كلية إدارة الأعمال , جامعة الملك سعود , ٢٠٠٧م , ص ١٦.

- **الاتصال الشبكي:** ويتم فيه تبادل المعلومات والبيانات بين المدير والموظفين الذين يعملون داخل المنظمة التي يرأسها, الأمر الذي يؤدي إلى تبادل الثقة بين جميع الأطراف في عملية الاتصال, والإحساس بالرضا, وتحقيق أعلى مستويات الجودة في تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال[١].

٢- حسب قناة الاتصال ومنها [٢]:

- **الاتصال الرسمي:** ويتم هذا النوع من الاتصال عبر القنوات الرسمية للمنظمة, ويشير إلي كافة العمليات الهادفة إلى نقل المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين بها علي مختلف المستويات, وبينها وبين المنظمات الأخرى التي تتعامل معها.
- **الاتصال غير الرسمي:** وهي الاتصالات التي تقوم على أساس علاقات الصداقة الشخصية بين الموظفين وجماعات العمل, ويتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر المختلفة بين الأفراد داخل المنظمة.

٣- الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية[٣]:

- **الاتصالات المكتوبة:** وتعني تبادل المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال بشكل مكتوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المستقبل, ويجب أن يتم ذلك بطريقة تتسم بالبساطة والدقة والوضوح, ومنها التقارير التي تتضمن بيانات ومعلومات تعطي فكرة عامة حول مستوي أداء العاملين في الإدارة بناء على متابعة المدير للموظفين .
- **الاتصالات الشفهية:** وفي هذا النوع من الاتصال يتم تبادل المعلومات شفاهه أي عن طريق الكلمات المنطوقة, من خلال بعض الوسائل, منها الاجتماعات والمقابلات والهاتف, إلا أنه يعاب عليه تعريض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

---

١ ( ) سالمة أحمد محمود خليل :" الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية " , المؤتمر السنوي التاسع (الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات) , الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي , جامعة عين شمس , القاهرة , ٢٠٠١م , ص ص ٢٥٧-٢٥٨.

٢ ( ) ذياب سعد جبير المطرفي (مرجع سابق) , ص ص ٣٥- ٣٦ .

٣ () المرجع الأسبق , ص ص ٢٥٧- ٢٥٨.

وتتميز الاتصالات الإدارية بمجموعة من الخصائص منها[٤]:

- ❖ **الاتصال عملية مستمرة:** يتسم الاتصال بصفة الاستمرارية وذلك لأن الاتصال ليس له بداية أو نهاية, فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا, ومجتمعنا المحيط بنا نؤثر فيه ويتأثر بنا.
- ❖ **الشمول:** بمعني أن الاتصال الفعال هو الذي يكون قادرًا علي تغطية جميع الإدارات والأقسام الموجودة في المنظمة وأيضًا العاملين فيها.
- ❖ **الاتصال عملية ديناميكية:** وذلك لكونه عملية تقوم على التفاعل الاجتماعي, يتم فيها تبادل البيانات والمعلومات والأفكار بين الأفراد, فهم يتأثرون بالرسائل المرسلة منهم إلى الآخرين, فتغير معلوماتهم, وسلوكهم واتجاهاتهم, وبالتالي فهم يؤثرون في الآخرين ويتأثرون بهم من خلال الاستجابات المرتدة من عملية الاتصال.
- ❖ **الاهتمام بالعوامل النفسية:** حيث أن الاتصال الجيد والفعال يتم عندما يكون المستقبل في حالة نفسية تؤهله لاستقبال المعلومات المرسلة إليه من قبل المرسل.

يتضح مما سبق أن هناك علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وتحقيق مبدأ الشفافية, حيث اعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها. فمقومات الشفافية المتمثلة بتدفق المعلومات على المستوي الداخلي للمؤسسة والمجتمع الخارجي الذي يتواجد فيه وتفعيل المساءلة, وتمكين الجميع من القيام بمسئولياتهم , والمشاركة المجتمعية, والنزاهة في جميع العمليات الإدارية, ووضوح التشريعات وسهولة فهمها وقضايا أخرى تتعلق بالشفافية لا يمكن تفعيلها والقيام بها علي خير وجه دون وجود نظام للاتصالات يتسم بالفاعلية [٥].

كما أن الشفافية تعتبر شكًلا من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراك واضح للرسالة من قبل مرسلها ومستقبلها, فليس كافيًا أن يتم التركيز فقط على ماهية المعلومة المرسلة وكيف أرسلت, بل أيضًا كيف تم استلامها وفهمها والتعامل معها[٦].

---

[٤] ( ) نادية يوسف كمال, و آمال حسن عتيبه, و رائد حسين النجار (مرجع سابق) , ص ص ١١٨٢– ١١٨٣.

[٥] ( ) نعيمة محمد حرب (مرجع سابق) , ص ٣٨.

[٦] ( ) Buck Walter , Neal .; " Transparency : A search For Clarity " , 22rd Annual Conference Of The Association For Budgeting and Financial Management , Held In Omaha,Nebraska,October7-9,2010,P.1.

يتضح مما سبق أن الاتصال الذي يتسم بالشفافية يعمل على وضوح رؤية المؤسسة كما يعمل علي رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال توفير قنوات اتصال متعددة على كافة المستويات الإدارية، ذلك بالإضافة إلي مساعدة العاملين من الوقوف علي مواطن الضعف في الأداء ومن ثم العمل على معالجتها، كما تسم نظم الاتصالات الفعالة على مد جسور التفاهم بين عناصر عملية الاتصال مما يعمل على تعزيز الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة.

البعد الثاني: المساءلة:

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة إذ تختلف دلالاته تبعًا للغرض المقصود منه و في العديد من اللغات لا يوجد معني يوازي كلمة مساءلة بل وفي بعض الأحيان يتم تفسيره بالمسئولية Responsibility, إلا أن مفهوم المساءلة أوسع وأشمل من المسئولية[٧]

ويقصد بالمساءلة المجال الذي يكون الفرد فيه مسئوًلا أمام سلطة أعلى سواء كانت تشريعية أو تنظيمية عن أفعاله, وتتضمن أيضًا أن يقدم المدير البراهين علي أن البرامج التي اتبعها قد اتسقت مع الأهداف الموضوعية للمنظمة وأسهمت بفاعلية في تحقيقها[٨].

كما تعني المساءلة أيضًا الطلب من المسئولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم في الاعتبار وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسئولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش, وتتناول آليات المساءلة قضايا تتعلق بأداء من يمثلون مواقع المسئولية كما تشمل طبيعة القرارات التي يتخذونها ومن ثم فإن المساءلة تتطلب بالضرورة إتاحة حرية الحصول علي المعلومات بجدية من خلال كفالة سيادة القوانين[٩].

([٧]) Romzek , Barbara S. and Dubnick , Melvin , J., <u>Governance Problems and Accountability issues</u> , Rutgers ,The State University Of New Jersey , 2000, P. 239.

([٨]) رضا عبد الستار: " متطلبات تعزيز المساءلة في إطار لا مركزية برامج تعليم الكبار " , المؤتمر السنوي السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي , المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم , الهيئة العامة لتعليم الكبار , جامعة عين شمس , ٢٠٠٩م , ص ٨٦١.

([٩]) منال طلعت محمود:" إسهامات الجهات المانحة في دعم مبادرات الشفافية والمساءلة بوحدات الضمان الاجتماعي " مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية , الجزء الخامس , العدد السادس والعشرون , ٢٠٠٩م , ص ٢٢٦٩.

يقوم بعد المساءلة على ثلاثة معايير كالتالي[1]:

أ- ضرورة وجود معايير تمكن من الحكم على المخرجات التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها .

ب- ضرورة وجود معايير تمكن من الحكم على السبل التي تعتمدها مختلف الجهات المعنية في توفير الموارد والمصادر اللازمة التي تحتاجها المنظمة.

ج- ضرورة وجود ممارسة فعلية تتضمن حق العاملين وإمكانية وصولهم إلى المعرفة المتعلقة بالمنظمة والممارسات الداعمة للعمليات الإدارية المختلفة التي تحدث بها.

وتتكون المساءلة من مجموعة من العناصر الأساسية يمكن توضيحها فيما يلي[1]:

- تحديد المعايير والمؤشرات والمواصفات المتفق عليها لمخرجات النظام.
- إتمام إجراءات عملية تقويم المخرجات بدلالة المعايير والمواصفات المتفق عليها.
- تحديد المسئولية عن كل ممارسة في المؤسسة , وبالتالي تحديد الجهة التي يجب أن توجه لها المساءلة المتعلقة بهذه الممارسة.
- تحديد النتائج المترتبة عن عملية المساءلة سواء كانت النتائج تعبر عن حالات الإخفاق أو النجاح.
- تتضمن المساءلة بعدًا أخلاقيًا, لأن القرارات المترتبة عن هذه المساءلة تؤثر في الآخرين.

توجد عدة مبادئ يجب الآخذ بها عند إقرار المساءلة ومن هذه المبادئ ما يلي[2]:

- **وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات:** يجب أن يدرك العاملون القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها, وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.

- **مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء:** ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إيجاد ارتباط بين المخالفة

([1]) معن محمود عياصره :" مفهوم المساءلة وتطبيقه لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم" , مجلة الثقافة والتنمية , العدد الرابع والسبعون , نوفمبر ٢٠١٣م , ص ١٨٠.

([1]) منذر قاسم الشبول:" المساءلة في النظام التربوي " , مجلة رسالة المعلم , المجلد الرابع والأربعون , العددين الثاني والثالث , ٢٠٠٦م , ص٦٧.

[2]() حنين نعمان علي الشريف: أثر المساءلة الإدارية علي الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة , ٢٠١٣م , ص ص ٢١-٢٢.

وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبًلا, ويجب أن يكون أيضًا هناك تحقيقًا كامًلا للمخالفة لمعرفة أسبابها.

– **مبدأ عدالة تطبيق الجزاء:** أي لابد أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات لأن ذلك يؤدي إلى تقبلهم لها بلا تذمر, لذا يجب أن تكون تلك الجزاءات متوقعة, بمعني أن يكون هناك تحذير واضح بأي مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لنوع معين من الجزاء.

– **المساءلة والتجانس في توقيع العقوبة:** يعتبر هذا المبدأ أحد أهم مبادئ المساءلة عند توقيع العقوبة , ويجب أن يفهم العاملون أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكنها ترتبط بنوع المخالفة التي ارتكبها.

– **مبدأ التدرج في شدة العقاب:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون هناك نوعًا من التدرج في نوع العقوبة والتي تتناسب مع نوعية المخالفة التي يرتكبها العامل ومدى تكراره لها.

وهناك أنواع متعددة للمساءلة نذكر منها ما يلي[٣]:

أ– المساءلة المهنية: وتؤكد على مسئولية الأفراد أمام المسئول عن ممارستهم في الوظيفة انطلاقًا من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة.

ب– المساءلة التعاقدية: وتكون من خلال الالتزام المسبق بتحقيق الأهداف القابلة للقياس من خلال وضع شروط مسبقة لطبيعة العمل, وما هو مطلوب من العامل أو المدير تحقيقه.

ج– المساءلة السياسية: يركز هذا النوع على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية وتؤكد علي أن الحق في حكم وتمثيل الشعب يتم من خلال انتخابات ديمقراطية و أن حضورها أو غيابها بعكس درجة الديمقراطية الفعلية في المجتمع والدولة[٤].

د– المساءلة الإدارية: ويتم هذا النوع داخل المؤسسات من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسئولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين[٥].

---

٣ (٦) سالم بن سعيد بن سالم البحري:" المساءلة الإدارية وأهميتها التربوية ", مجلة التطوير التربوي , العدد الرابع والأربعون , سلطنة عمان , أكتوبر ٢٠٠٨ م , ص ٩ .

()٤ Huque, Ahmed Shafique .; " Accountability And Governance : Strengthening Extra – bureaucratic Mechanisms ", International Journal Of Productivity And Performance Management , Emerald Group Publishing Limited , Vol. 60 . No .1 , 2011, PP. 59 – 61

()٥ Ibid ., P.61.

للمساءلة مصدرين رئيسين وهما المصدر الذاتي والمصدر غير الذاتي[1]:

- ❖ **المصدر الذاتي:** وهذا النوع من المساءلة ينبع من خلال القيم , فإذا كان للفرد قيم يؤمن بها ويعمل بها فإن الرقابة هي التي سيكون لها الفاعلية في الحد من القصور في الأداء.
- ❖ **المصدر غير الذاتي:** ويقسم إلي قسمين مصدر خارجي ومصدر داخلي. فالمساءلة الخارجية تأتي من خلال الأجهزة المعنية بالرقابة , فهذه الأجهزة تعمل على كشف أي

انحرافات, وتتخذ الإجراءات اللازمة اتجاه الشخص المقصر أو إحالته إلى الجهات المعنية. أما المساءلة الداخلية فتتمثل في الرئيس المباشر, حيث أنه يستطيع أن ينفذ النظام ويحاسب مرؤوسيه بنفسه. وقد تتواجد المساءلة داخل جهات رقابية داخلية سواء أكانت إدارة متخصصة أو غيرها, تتولي عملية الرقابة بالإضافة إلى الرئيس المباشر وهذا يرجع إلى المؤسسة ومدى فعالية الرقابة عليها.

تقوم المساءلة بدورًا مهمًا في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمنظمة , وتتضح أهمية المساءلة في الجوانب التالية[2]:

١- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.

٢- تنظيم الفرق والأفراد بعضها مع بعض طبقاً لاستراتيجية المؤسسة.

٣- تحديد نقاط الضعف والفجوات في العمل أثناء التراجع في الأداء.

٤- معرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.

٥- رفع مستوي التفكير الاستراتيجي على مختلف المستويات.

٦- توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.

٧- إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.

( ) أحمد عبد الله صالح:" بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية ", مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية –منظور استراتيجي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة , ٢٠٠١م , ص ٣٩٠.

(٢) مصطفي طلال الجلابنة, وفايز علي العتوم:" درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدي مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ", مجلة إربد للبحوث والدراسات, المجلد الحادي عشر, العدد الثاني, الأردن, ٢٠٠٨ م, ص ١٤٥.

إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر, فإذا ما غابت الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة, وإذا لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة, ويسهم وجود هاتين الحالتين في تهيئة البيئة المناسبة للوصول إلى مستوي متقدم من الإصلاح التربوي والتطوير الإداري تعتمد بشكل أساسي على مدى الوضوح والشفافية في المعلومات والاتصالات وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهم وتتيح الشفافية لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون له دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم[٨][٦]. كما تمثل الشفافية والمساءلة الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمات الحكومية ومنها إساءة استعمال السلطة والتحيز والمحاباة والمحسوبية وغيرها من المظاهر التي تعرقل جهود التنمية والإصلاح الإداري في العديد من الدول, ولمحاربة هذه المظاهر كان لابد من التركيز على الشفافية والمساءلة الإدارية للقيام بدور فعال يمتد ليشمل التركيز على فعالية الأجهزة الحكومية ويهدف بشكل أساسي إلي تحسين مستوي أداء تلك الأجهزة, ولا تقتصر على المفهوم التقليدي الذي يهتم فقط بمدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وإجراءات العمل[٩][٦].

ويتضح مما سبق أن المساءلة مرتبطة ومبنية على الشفافية, فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة يمكن بناء نظام للمساءلة, فيستطيع كل من الأفراد والمؤسسات الأخرى رؤية ما يحدث داخل المنظمة ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها كما أن توافر الشفافية والمساءلة أصبح مطلبًا أساسيًا لمختلف العمليات الإدارية والتنظيمية في المنظمات التي تسعي للوصول إلى مستوي حضاري متقدم يسهم في تحسين المعيشة للمواطنين وتوفير حياة كريمة لهم, ويعتبران مدخًلا لمعالجة العديد من مشاكل الإدارات علي مستوى القطاعين العام والخاص.

---

[٨] ([٦]) آمال ياسين المجالي:" أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية" , المؤتمر العربي الثالث الجامعات العربية :التحديات والآفاق , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , شرم الشيخ , يناير ٢٠١٠م , ص ٥٥٣.

( ) المرجع السابق[٩], ص ٥٥٣ . [٦]

البعد الثالث: نظم المعلومات الإدارية:

نظم المعلومات هي مجموعة من العناصر المترابطة تعمل معًا لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها بهدف دعم القرار داخل المنظمة(). [٧]

كما تعرف على أنها, مجموعة المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معًا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المنظمة وتخزينها وتوزيعها ونشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات والإدارة والتعاون والتحليل والتصور والرقابة داخل المنظمة(١). [٧]

وتعرف أيضًا علي أنها مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها لتجميع البيانات ومعالجتها وتخزينها , وإنتاج المعلومات المناسبة في الوقت المناسب , بالشكل والحجم المناسبين وتوزيعها على الجهات المعنية في المؤسسة لتحقيق الفائدة المرجوة منها(٢). [٧] ويتكون نظم المعلومات من مجموعة من النظم الرسمية, وغير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقـــة وحالية وتنبؤيه في صورة شفهية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمنظمة ولعناصر البيئة المحيطة بها, بهدف دعم الإداريين, وخاصة المدراء, وذلك بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة, وفي إطار الوقت المناسب لمساعدتهم في إنجاز العمل والإدارة واتخاذ القرارات, ويتكون نظم المعلومات أيضًا من الأجهزة , والبرمجيات بنوعيها (النظم والتطبيقات) وقواعد البيانات, والإجراءات, والأفراد, والاتصالات. والمنظمة القادرة على تحقيق هذه التوليفة بنجاح, تكون لديها القدرة على الاستفادة من المزايا التي يوفرها نظام المعلومات لكل مستوياتها الإدارية(٣). [٧]

( ) فايز جمعه النجار, و نازم محمود[٧]الأحمد ملكاوي:" نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع " , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد السادس والعشرون , العدد الثاني , ٢٠١٠م , ٢٦١.

()[١]Stair , M. and Reyold , G., Principles Of Information Systems , 9th edition , Cengage Learning , Boston , USA, 2010, p.10.

[٢] ()[٧] إسماعيل موسي رومي, وعلي محمود صالح :" واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة " , مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات , العدد السابع والعشرون , يونيو ٢٠١٢م , ص ص ١٣٦-١٣٧.

[٣] ()[٧] شاكر جار الله الخشالي, محي الدين القطب:" فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية", المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد الثالث, العدد الأول, الأردن, ٢٠٠٧, ص ٢٧.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعي نظم المعلومات الإدارية إلى تحقيقها داخل المؤسسات[4]:

١- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية داخل المؤسسة بالهدف العام لها.

٢- تطوير أداء المؤسسات من خلال ما تنتجه من معلومات عن تنفيذ الخطط والمشروعات.

٣- ربط النظم الفرعية للمؤسسة بعضها ببعض في نظام متكامل , بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات, ويؤدي إلى تحقيق التنسيق.

٤- المساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب.

٥- الرقابة على عملية تداول المعلومات والبيانات وحفظها, وتحديث البيانات والمعلومات والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية[5].

يوجد عدد من الوظائف الأساسية لنظم المعلومات والتي تبدأ بتجميع البيانات وتنتهي بإنتاج وتوصيل المعلومات, وفيما يلي عرض لهذه الوظائف بشيء من التفصيل[6]:

أ- تجميع البيانات: ويتم من خلال هذه المرحلة تجميع البيانات من مصادرها المختلفة سواء أكانت مصادر أولية أو ثانوية وذلل للاستعداد لتشغيلها من خلال مجموعة محددة من الأنشطة.

ب- تشغيل البيانات: ويقصد بهذه الوظيفة معالجة البيانات من خلال مجموعة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى جملة من المعلومات المفيدة تساعد علي اتخاذ قرارات فعالة.

ج- إدارة البيانات: يقصد بإدارة البيانات كل الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين واسترجاع وإعادة إنتاج, وتجديد البيانات وصيانتها.

د- رقابة وأمن البيانات: تتكون هذه الوظيفة في نظم المعلومات من جزئين رئيسين هما: التغذية الراجعة والرقابة, فالأولى يقصد بها المعلومات المرسلة عكسيًا من مستخدمي النظام إلى القائمين

---

[4] محمد علي عاشور, و رامي إبراهيم الشقران, و علي عبد الرسول القطان :" واقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يراها القادة التربويين في الأردن , المجلة التربوية , الجزء الأول, العدد (١٠٥) , الأردن , ديسمبر ٢٠١٢م , ص ٣٢٥.

[5] Bagad .V.S., Management Information Systems , 4th edition , Technical Publications Pun , India , 2009, P.2.

[6] الوافي الطيب :" نظام المعلومات وأثره علي عملية اتخاذ القرارات ", مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير , العدد العاشر, الجزائر, ٢٠١٠م , ص ص ١١١-١١٢.

عليه للتعليق على أنشطة المدخلات والمخرجات لنظام التشغيل.

هـ- تجميع وتوصيل المعلومات: وتشير إلى نقل المعلومات المنتجة إلى الأشخاص المصرح لهم بالحصول عليها أو توصيلها لنظام آخر من النظم الفرعية الموجودة في المؤسسة , مع شرط أن يتفق التوقيت ومضمون الرسالة والأداة أو الوسيلة المستخدمة في التوصيل.

هناك مجموعة من الفوائد التي تحققها نظم المعلومات الإدارية ومن أهمها[7]:

- ❖ استثمار المورد المعلوماتي في المنظمة والسيطرة على كافة المعلومات فيها .
- ❖ ربط جميع الأطراف المنتجة للمعلومات داخل المنظمة بوحدة الأمر واتخاذ القرار.
- ❖ القدرة على تبادل وتشارك المعلومات والتحاور عبر الشبكات والاتصالات داخل المنظمة وخارجها وعلي المستوى العالمي.
- ❖ القدرة على التخطيط والتنبؤ للمستقبل ضمن احتمالات مدروسة, واقتراح العديد من البدائل في حالة وجود خلل في تنفيذ الخطط وتوقع احتياجات المنظمة المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف.
- ❖ المساعدة في إتمام المهام والعمليات الإدارية بوقت أسرع وكفاءة أكبر وبعدد أقل من القوى البشرية.

وتتمثل أهم خصائص نظم المعلومات الإدارية فيما يأتي[8]:

أ- المرونة حيث يمكن إدخال التعديلات عليها حسب الظروف والمتغيرات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة.

ب- السعي لإشباع الحاجات المختلفة لكل مستخدمي المصالح أو على الأقل تلبية بعض الاحتياجات الضرورية.

ج- حسن المعالجة وذلك من خلال استخدام نظام جيد لمعالجة وتحويل البيانات إلي معلومات.

د- اعتماد سلامة الآراء وسلامة المنهج أثناء المعالجة والفحص من حيث الوقت اللازم لإدخال وإخراج المعلومة المطلوبة وبعد التحليل الجيد الذي يضمن تنقية المعلومات.

---

[7] (٧) رعد سلامة المحاميد :" أثر استخدام أنظمة المعلومات الإدارية علي فاعلية مراحل إدارة الأزمة ", مجلة الثقافة والتنمية , العدد السابع والأربعون, الأردن, أغسطس ٢٠١١م , ص ٥.

[8] ٧() أحمد زردومي:" أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية", مجلة الباحث الاجتماعي, العدد العاشر, سبتمبر ٢٠١٠م, ص ص ١٩٦-١٩٧.

هـ- إتاحة الفرصة لتبويبها في فئات متخصصة منسقة شريطة أن تكون معبرة ونافعة.

ويعكس الكشف عن المعلومات الملائمة والكافية مدى تبني المنظمة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها. فالإدارة المتمتعة بحسن التدبير والتسيير تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية عالية مما يمكن المتعاملين معها من تقييم أدائها العملي, ورغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة, إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح وذلك اعتبارًا لمخاطر تكريس الضبابية والغموض في تدبير الشأن العام[٧].

ويمكن تلخيص فوائد نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الشفافية في أنها تعمل على توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب, ودعم عمليات صنع واتخاذ القرار, وتحسين استخدام الموارد, وتنشيط عمليات الاتصال, وتقديم الخدمة بأقل تكلفة وبحجم أكبر وفي مواقع أكثر وتوثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية التي تم اتخاذها والمحافظة عليها والرجوع لها عند الحاجة[٨]. ويتضح من ذلك أن هناك ارتباط وعلاقة وثيقة بين مبدأ الشفافية ونظم المعلومات الإدارية حيث أن المنظمات التي تنتهج الشفافية في جميع تعاملاتها توفر الفرص الكاملة للآخرين في الحصول على البيانات والمعلومات في أي وقت وفي أي مكان وذلك انطلاقًا من حقيقة أن البيانات والمعلومات هي من حق كل مواطن, وليست حكرًا على فئة معينة دون أخرى, ولكنها في متناول الجميع الأمر الذي يعمل على دعم الثقة بين المستفيدين وبين المنظمة.

مما سبق يتضح أن الشفافية منهج عمل يقوم علي الوضوح والعقلانية, كما أنها أحد أهم العوامل الرئيسة والإيجابية, التي تعمل على تحسين جودة الأداء في المؤسسات التربوية والتعليمية في كافة مستوياتها الإدارية والفنية, حيث أنها تسهم بدور فعال في توطيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية, مما يتيح للأفراد العاملين القيام بأعمالهم بجو من الديمقراطية, والعمل بروح الفريق الواحد, والصراحة والانفتاح والمشاركة وخضوع الممارسات الإدارية للمساءلة والمراقبة المستمرة من خلال تدفق المعلومات وانفتاح

---

(٧) مشرف بن علي بن عبد الله العمري (مرجع سابق) , ص ٥٠.

(٨) فهد عبد الرحمن مسفر رمزي (مرجع سابق) , ص ٤٣.

قنوات الاتصال ومعرفة آليات وإجراءات المساءلة وإتباع تعليمات إدارية واضحة وسهلة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة وخارجها, كما أن الشفافية تعمل على تحسين مستوى المشاركة من قبل العاملين في عملية صنع القرارات حيث أنها تؤثر بدرجة كبيرة في قدرة المؤسسة كنظام على تحقيق أهدافها, وبالنظر إلى العمليات الإدارية المختلفة الموجودة في أي منظمة, نجد أن صنع القرار واتخاذه عامل مشترك مع هذه العمليات, كما أن عملية صنع القرار تتطلب تعاون جميع العاملين وتحمسهم لمتخذ القرار, لذا يجب أن تتميز عملية صنع القرار بالوضوح والشفافية والتشاركية لما لها من تأثير إيجابي على رضا العاملين, وعلى المناخ السائد في المؤسسة. لذا سوف نتناول عملية صنع القرار التعليمي بشيء من التفصيل في المحور التالي.

الفصل الثاني

صنع القرار التعليمي

أولًا– طبيعة صنع القرار التعليمي.

ثانيًا– أساليب صنع القرار التعليمي.

ثالثًا– العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار التعليمي.

رابعًا– معوقات صنع القرارات التعليمية وكيفية التغلب عليها.

المحور الأول: صنع القرار التعليمي:

تعتبر عملية صنع القرار التعليمي جوهر العملية الإدارية, ومحورها الذي يدور حوله باقي العمليات الإدارية, حيث تواجه الهيئات الإدارية مواقف وتحديات كثيرة , تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها, وذلك بتنمية وتقييم البدائل, سواء أكان علي المستوى الوزاري أم على مستوى المديريات والإدارات التعليمية أم علي مستوى المدارس, فنجاح عملية صنع القرار لا تقتصر علي تحديد المشكلة وتحديد البدائل فقط, وإنما يتعدى ذلك إلي توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد على تشخيص المشكلة في الوقت المناسب بالإضافة إلى وجواد شراكة فاعلة من قبل المعنيين بصنع القرار والمتأثرين به أيضًا, وممن فيهم المهارة والخبرة والكفاءة اللازمة لممارسة هذه الشراكة حيث إن الاستغلال الناجح لموارد أي مجتمع من المجتمعات سواء كانت مادية أم بشرية, يعتمد على مدى النجاح في صنع القرارات[(٨)][١].

وبناء على ما سبق سوف يتناول المحور الحالي, طبيعة القرار التعليمي وصنعه واتخاذه ومستويات صناعته, وسماته وخصائصه, وعلاقته بالعمليات الإدارية الأخرى, كما يتناول هذا المحور العوامل والمعوقات المختلفة المؤثرة في عملية صناعة القرار التعليمي والآليات التي تسهم في التغلب على معوقات صنع القرار التعليمي.

أوًلا: طبيعة صنع القرار التعليمي:

تتضح ماهية صنع القرار واتخاذه من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة.

(١)- مفهوم صنع القرار واتخاذه:

القرار في اللغة يعنى" الرأي يمضيه من يملك إمضاءه, وقرر الرأي أي رضيه وحققه وتقرر الرأي أي استقر وثبت "[(٨)][٢].

وفي قاموس أكسفورد فيعرف القرار بأنه " عملية التقدير في سياق, أو مشكلة ما, أو الاستقرار على نتيجة, أو حكم"[(٨)]·وتعرفه موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه " التفكير وحل المشكلة

---

١ (٨) ماجدة مصطفي عبد الله عبد الرازق :" ممارسات جماعات الضغط وعملية صنع القرار التربوي في بعض الدول المتقدمة ومصر (دراسة مقارنة)(مرجع سابق), ص ١٧٩.

٢ ٨() منير محمود بدوي: جماعات المصالح والسياسة الخارجية الأمريكية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية , القاهرة ,٢٠٠م , ص ٢١.

الذي يكون موجهاً تجاه اكتشاف واختيار سبيل للسلوك, أو الفعل "[4].واصطلاحًا يعني القرار" المسار الذي يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبغيها, أو اختيار لطريق أو سبيل تتخذه الإدارة إلي هدف مرغوب"[5]. ويعني أيضًا " النقطة التي يتم عندها الانتقاء من بين خيارات بديلة "[6]ويعرف بأنه " فعل يقوم به الإداري أو من يواجه مشكلة ليختار بين عدد من البدائل أو ليجد التصرف الواجب اتخاذه تجاهها "[7] والقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض, وكل قرار يتبعه سلسلة من القرارات إلي الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدًا, فكل قرار يسبقه قرارًا ويتبعه قرارًا إلي أن يتم تحقيق الهدف[8].

وفي ضوء التعريفات السابقة للقرار، يتضح أن القرار يعتمد على ركيزتين أساسيتين الأولي هي مجموعة الحقائق والمعلومات، حيث أنها ترتبط بالوسائل والأدوات المتاحة وصوًلا للقرار الذي يعمل على تحقيق الهدف المنشود وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختيار لبيان صدقها أو زيفها، أما الركيزة الثانية فتتمثل في مجموعة القيم والمعايير وهي التي لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأفضل أو اختيار الغايات[9].

()[3] Ezabi ,Horny Parnwell : Dictionary English Teaching For the Arabic Word , Oxford University Press,1980,P.226 .

()[4] International Encyclopedia of Social Science , Vol ,12 ,Macmillan co., New York , 1980 , P.76.

[5] () عبد الودود مكروم : الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسؤولية التنفيذ " دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية " ، مجلة كلية التربية ، العدد الثاني والثلاثون , كلية التربية , جامعة المنصورة ، سبتمبر ١٩٩٦م , ص ١٢٧.

[6] ( ) محمد الأصمعي محروس : الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة , من المفاهيم إلي التطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٥م، ص ١٨٦.

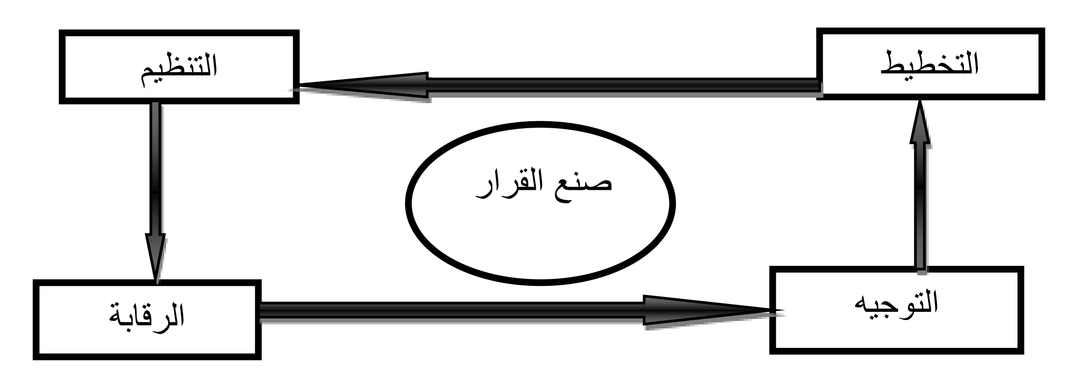
[7] ( ) محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذه، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، ٢٠٠٨م ، ص ١٤.

[8] ( ) نبيل سعد خليل : صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١٠م , ص ص ٧-٨.

[9] ( ) عبد الجواد السيد بكر (مرجع سابق) , ص ٦٦ .

يعد صنع القرارات لب العملية الإدارية كما أنها لب العملية التعليمية والتربوية. فالمعلمون والمدراء والموجهون وغيرهم يقومون بحكم عملهم وأدوارهم باتخاذ قرارات لها أثرها علي العملية التعليمية والإدارية، و إذا كان من البديهي أنه لا يمكن ان تحل مشكلة ما إذا لم يفهم الأفراد بوضـوح ماهيتـها ، فإن عملية صنـع القرار هي مركز للنشاط الإداري والتربوي ومفهوم رئيس لفاعلية العمل الإداري[1]. والشكل التالي يوضح مدى أهمية صنع القرار حيث تمثل لب العملية الإدارية.

شكل (٣) يوضح مدى أهمية صنع القرار حيث تمثل لب العملية الإدارية.



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الشكل (٣) أن عملية صنع القرار هي جوهر العمليات الإدارية أيًا كانت الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبذلك يمكن القول بأنها العنصر الأهم في العملية الإدارية.

وصنع القرارات عملية عقلية هامة ، قد تكون بسيطة وقد تكون معقدة يتوسلها المرء للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل أو أمر أو فكرة من بين بدائل يواجهها ليصل إلى الهدف الذي يريد وعملية صناعة القرارات عملية نظامية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة يتطلب أداء كل منها قدرًا من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف وفاعليته بالنسبة للهدف المنشود عليها سلامة القرار وصحته ودقته[2].

---

[1] () بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر : رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٤م، ص١٠٧.

[2] ( ) محمد حسن محمد حمادات: القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والطباعة، عمان ، ٢٠٠٦م ، ص ص ٧٦-٧٧.

ويشير مفهوم صنع القرار إلي كونه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر وذلك في ظل ظروف غير مؤكدة[2].

كما يعرف صنع القرار بأنه سلسلة من الأحداث التي تتضمن تحديد وتحليل المشكلة وخلق بدائل حلول للمشكلة في ضوء معايير, وهو أحد المهارات الرئيسة للإدارة, حيث أن الكثير منا يقضي معظم وقته في صنع مثل هذه الاختيارات[3], كما أنه عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة، وذات العلاقة بالمشكلة القائمة، وبالتالي تدارسها، وتحليلها لوضع حلول تضع أحداث الماضي في الحسبان، ومعبرة عن الاتجاهات السائدة، وملائمة للأوضاع والظروف الحالية بحيث تكون قادرة علي البقاء مستقبًلا, ولفترة زمنية مقبولة[4].

وهو نشاط لعملية معلوماتية والذي ينتج عنه اختيار خطة عمل[5], وعملية صنع القرار تعرف بأنها العملية التي يكوِّن فيها الشخص استنتاجه حول موضوع ما، وهذا يشمل سلوكه تجاه ما يجب فعله، وما لا يجب فعله، وهذه النقطة التي تُترجم فيها الخطط والسياسات والأهداف إلى أفعال حقيقية[6].

وصنع القرار عبارة عن تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التقييم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي علي اختيار حذر ودقيق لإحدى البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل[7].

---

[2] محمد الصيرفي: الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، ٢٠٠٦م، ص ٢٤٥.

[3] عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة للنشر والطباعة، الدوحة, ١٩٩١م, ص ص ٤٦٦–٤٦٧.

[4] Les Bell : Managing Team in Secondary Schools , Rutledge Publishing , London , 1992, P.37.

[5] Simon C. Wong :" Management Decision Support System : From Theory to Practice" , Education Management & Administration , Vol. 23. No.2. 1995, P. 122.

[6] Robert C. Appleby, Modern Business Administration, Singapore: NP , 1995, P.111.

[7] محمد حسن رسمي: أساسيات الإدارة التربوية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤م، ص ٩٧.

مما سبق واتساقًا مع التعريفات السابقة لصنع القرار، يتضح أنه علي الرغم من تعدد هذه التعريفات، إلا أنها تدور حول مضمون واحد، وتنصب في نسق واحد، وهو أن عملية صنع القرارات ما هي إلا سلسلة من الأحداث التي تشتمل على تحديد وتشخيص مشكلة ما، والتطور العاكس لخطة المشكلة، وتنتهي بعملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول(على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لاتخاذ القرار، واختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف، أو الأهداف التي يتبعها صانع القرار.

كما تعد عملية صنع القرارات محور العملية الإدارية وهي عملية معقدة ترتبط عادة بالحقائق والقيم التي يقوم عليها التنظيم، وبالنتائج غير المتوقعة, كذلك الجو العام للبيئة الذي يؤثر في المفاضلة بين القرارات ([٩]).

وينظر إلى عملية صنع القرار على أنها عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة يتطلب أداء كًلا منها قدرًا من الخبرات والمعلومات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته وفاعليته بالنسبة للهدف المنشود([٩])؛ وصنع القرار عبارة عن " عملية يقوم فيها صانعوا القرار بالبحث عن إتاحة العديد من الفرص لتحقيق أهدافهم المرغوبة عن طريق وضع كل الخيارات الممكنة في الاعتبار, واستكشاف كل النتائج المعقولة من بين الخيارات, ومن ثم يقوموا باتخاذ القرار" ([١٠]).

وهي عملية ذهنية تتطلب قدرًا كبيرًا من التصور والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطق والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي, بما يمكن معه اختيار بديل من بين عدد من البدائل المتاحة يحقق الهدف المنشود في أقصر وقت وبأقل تكلفة, وفي هذه الحالة يوصف القرار بأنه قرار رشيد ([١٠]).

---

[٨] [٩]() فيصل يونس محمد:" استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم– النظريات– العوامل المؤثرة فيها"، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد السادس والثلاثون , ٢٠١٣م ، ص ٣١.

[٩] [٩]() سلامة عبد العظيم حسين: ديناميات وأخلاقيات صنع القرار, دار النهضة العربية, القاهرة، ٢٠٠٥، ص١٥-١٦.

[١]()Fred C.,Allan C.:Education Administration: Concepts and Practices, Wadsworth PublishingCompany,California,1991,P.160.

[٠] [١]() سهير عبد اللطيف أبو العلا : " عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية " , مجلة كلية التربية , جامعة أسيوط , المجلد التاسع عشر, الجزء الثاني , العدد الأول , يناير ٢٠٠٣ م , ص ٥٤٤.

هناك شيء من اللبس والغموض في مفهوم ومعني صنع القرار واتخاذه عند الكثير من الناس حتى أصبح التمييز بين المعنيين لم يعد واضحًا والأغرب من ذلك أنهما قد يفسران أو يستخدمان في كثير من الأحيان علي أنهما عملية واحدة يمكن أن يؤديان نفس الغرض وهذا أمر فيه شيء من الخطأ وسيحاول الباحث فيما يلي توضيح الفرق بين المفهومين.

إن عملية صنع القرار تعني في حد ذاتها ذلك العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوط للوصول إلى قرار معين فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض, وإنما في الواقع إن مصطلح صنع القرار يطلق علي جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر[1]؛ وعملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة, بدءاً من قيام صانع القرار بتحديد المشكلة وتحليل المتغير التي تشكل مدخلات القرار, وانتهاءً بوضع مجموعة من المعايير التي يتم في ضوئها المفاضلة بين تلك البدائل[2]; أما عملية اتخاذ القرار فهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة , والطريقة التي يمكن بها حلها ولذلك تعتبر عملية اتخاذ القرار هي الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسة والتي تتضمن تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها وكذلك اختيار البديل الأفضل[3].

كما أن عملية صنع القرار تدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية وبالتالي تتم عملية صنع القرار من خلال عمل فريقي ولذا نجد أن عملية صنع القرار تشمل جميع المراحل السابقة لصدور القرار بما فيها المرحلة النهائية لذلك. أما اتخاذ القرار فهو يمثل المرحلة النهائية في صنع القرار[4].

---

(١) ناصر صالح عليمات: العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية, دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠٠٦م ص ١٢٠.

(٢) Hoy , Wayne k . & Miskel, Cecil G.: Educational Administration , Theory , Research , and Practice , 6th Edition , New York : McGraw-hill, 2001, P. 317 .

(٣) نبيل سعد خليل : إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة, دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١٤م ص ص ٢٩ – ٣٠.

(٤) عبد الرحمن حسين مال الله : "المشاركة الفاعلة لمديري الأقسام في المديريات العامة للتربية في عملية صنع القرار" مجلة البحوث التربوية والنفسية, العدد السادس والثلاثون , ٢٠١٣م , ص ٢٢٧.

ويشير البعض إلى أن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار, لأنه مرحلة يتعامل فيها القادة مع بدائل القرار واختيار أفضلها, أما صنع القرار فهو نشاط يخضع لعملية مركبة بدءًا من التحليل والتقويم للمتغيرات التي تشكل مدخلات القرار, ومرورًا ببدائله واختيار أفضلها وانتهاءً بتنفيذ القرار ومتابعته[1]; ولهذا من السهل في معظم الأحيان معرفة متخذ القرار إلا أنه من الصعب معرفة صانع القرار. وذلك لأن صنع القرار هو في الغالب من مهام وواجبات مختلف المستويات في المؤسسة في حين نجد أن اتخاذ القرار هو العمل الأساسي للمدير أو الشخص القيادي[2]: ورغم ما قد يوجد من فرق بين صنع القرار واتخاذه, يبقى اتخاذ القرار عملية مكملة لصنعه حيث يمثل صنع القرار المراحل المرتبطة بمدى توافر المعلومات والبيانات التي تساعد علي اتخاذ القرارات وبذلك يكون صنع القرار عملية مستمرة تنتهي باتخاذ القرار. وهذه العملية العلمية يشارك فيها أكثر من شخص أما اتخاذ القرار فهي مرحلة الاختيار بين البدائل المطروحة وبالتالي فهي تلي مرحلة صنع القرار ويوضح الجدول التالي الفرق بينهما:

---

[1] شاكر محمد فتحي أحمد : إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة, دار المعارف للنشر والتوزيع, القاهرة, ١٩٩٦م, ص ١٧١.

[2] Germeijs , et.al., :" Choosing A Major In Higher Education: Profiles Of Students Decision-Making Process", Contemporary Educational Psychology , Vol. 37,2012,P. 229.

جدول (١) يوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذه

وجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
التعريف	**هو ذلك العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوى على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين فهي أية مرحلة من مراحل تكوين القرار وإنما هي في الواقع صفة تطلق علي جميع المراحل التي يمر بها القرار, أي أن عملية صنع القرار عملية معقدة تتضمن أكثر من مرحلة وأكثر من إجراء وطريقة.**	**هو ذلك الجزء الهام من مراحل صناعة القرار, وإحدى وظائفه الرئيسة وليست مرادفًا لصنع القرار ومرحلة اتخاذ القرار خلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار.**
المسئول	**صانع القرار يقصد به الشخص الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة ولا يجوز تجاوزها وذلك وفق الظروف والإمكانات المتاحة.**	**متخذ القرار هو الذي يختار القرار المناسب في ضوء الشروط التي وضعت مسبقًا ويقوم علي متابعة تنفيذ القرار أو يعدله على ألا يتجاوز الشروط المشار إليها. إلا بعد موافقة السلطات الأعلى على ما يريد إضافته أو تعديله.**

المصدر: حسن محمد حسان : الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده , المكتبة العصرية , المنصورة , ٢٠٠٥م , ص ١٧٦.

يتضح من الجدول السابق أن هناك فرقاً بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذه, فهما مصطلحان غير مترادفين, وإنما العلاقة بينهما علاقة الجزء بالكل حيث أن عملية صنع القرار عملية ذهنية مكونة من عدة مراحل, يشكل اتخاذ القرار المرحلة النهائية أو قبل النهائية منها وعليه فإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة, كما إن عملية صنع القرار عملية تشاركيه يقوم بها عدد من الأفراد أو الإدارات في حين إن عملية اتخاذ القرار يمكن أن يقوم بها شخص واحد.

هناك ستة عناصر أو أجزاء أساسية للقرار يمكن توضيحها علي النحو التالي[1]:

- **بيئة القرار:**

ويشتمل هذا العنصر على المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الأفضل والملائم.

- **متخذي القرار:**

وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم فعليًا بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف موضوع القرار.

- **أهداف القرار:** وهي الأهداف التي يسعي القرار إلى تحقيقها.
- **بدائل ملائمة لاتخاذ القرار:** غالبًا ما يتضمن موقف القرار أو حل المشكلة بديلين ملائمين علي الأقل, والبديل الملائم هو الذي يعتبر عمليًا من ناحية التنفيذ وناجحًا في حل مشكلة القرار.
- **ترتيب البدائل:**

يكون الترتيب تنازليًا حيث يبدأ بالبدائل الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

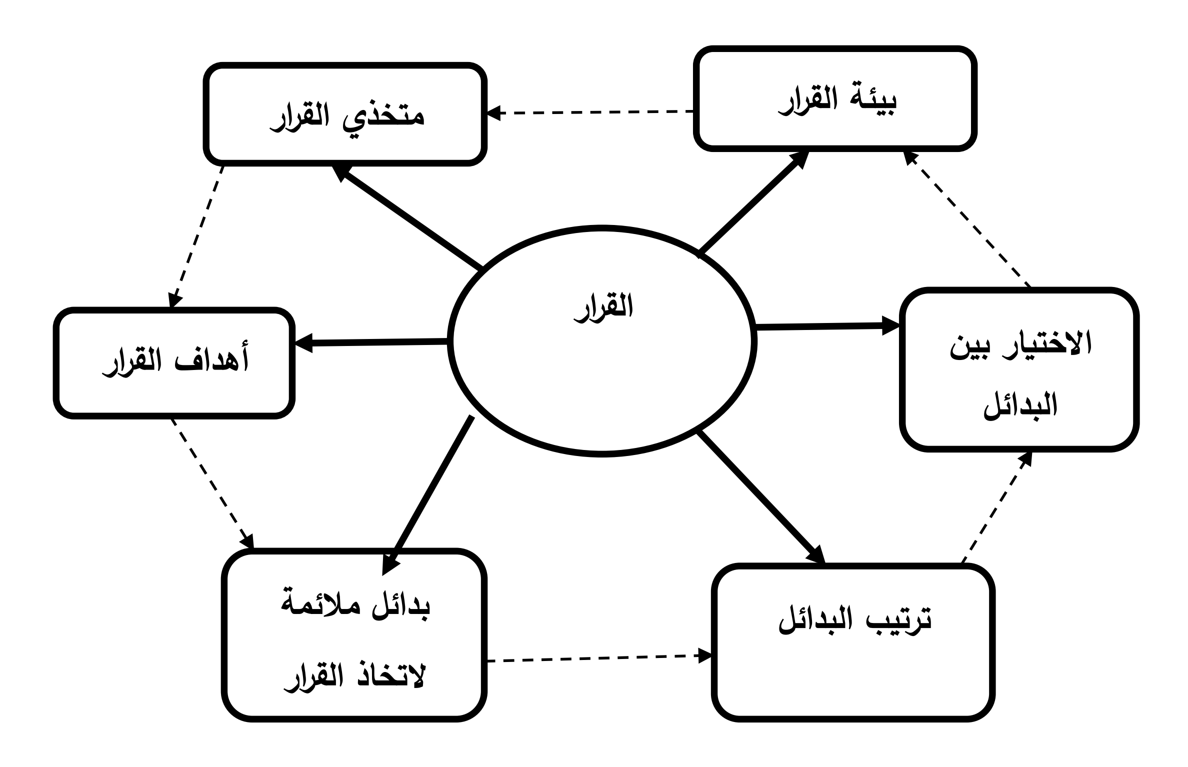
- **الاختيار بين البدائل:**

ويمثل هذا العنصر الاختيار الحقيقي من بين البدائل المطروحة وأن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ. ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية لصنع القرار التعليمي.

---

(١) محمد حسنين العجمي : الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية , ٢٠٠٧م , ص ١٠٢.

شكل (٤) يوضح عناصر القرار التعليمي



المصدر : إعداد الباحث.

يتضح من الشكل (٤) أن هناك مجموعة من العناصر التي يعتمد عليها صنع القرار التعليمي كما يجب أن يعتمد أيضًا علي أساليب ودراسات علمية وعلى تبصر موضعي بصنعه واتخاذه وآثار تنفيذه, ومدى الوصول إلى غاياته المستهدفة.

(٢)- مفهوم القرار التعليمي وخصائصه: يشير مفهوم القرار التعليمي Educational Decision إلي كونه " العملية التي تؤدي إلي اختيار بين بدائل مختلفة, وهو يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية للعملية التعليمية حيث أن من له سلطة اتخاذ القرارات التربوية في موقف يطلب فيه أن يختار بديًلا معينًا "[١] وحيث أن القرار التعليمي ليس عملية عشوائية, بل هو أداة أساسية في العملية التعليمية والتربوية وتعني الاستقرار على اختيار حل مناسب لمشكلة ما. فإن القرار التعليمي يعرف " بأنه اختيار مدرك لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل

[١]() صلاح زهران الخولي : مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية , دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، القاهرة , ٢٠٠٨م , ص ١١.

الممكنة لحل مشكلة تعليمية ما وتتدخل في عملية الاختيار متغيرات حاكمة نفسية واجتماعية والقرارات التعليمية سلسلة متصلة , فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلي أن يتم التنفيذ وتتحقق الأهداف التعليمية " ()[١١].

ويعرف القرار التعليمي أيضًا على أنه هو: عملية تفكير تنتهي باختيار حل من الحلول في مشكلة تربوية ما, أي أنه يرتبط بالتربية والتعليم ,وهذا القرار يصدر عن طريق المسئولين على جميع المستويات المختلفة للإدارة التعليمية وذلك اعتمادًا علي معلومات وبيانات تربوية ذات صلة بالقرار التعليمي, والغرض من هذا القرار هو تطوير أو إصلاح أو تقويم أو حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعي الإدارة التعليمية إلى تحقيقها()[١١].

كما يشير مفهوم صنع القرار التعليمي Educational Decision Making إلى كونه " العملية الإدارية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية لحل المشكلات ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها , بهدف إصدار قرار أو سلسلة قرارات فيها مع وضع المعايير والضوابط"()[١١].

وهو عبارة عن" مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها داخل المنظومة التعليمية وبينها وبين نفسها لتحقيق الفعالية المطلوبة والمنشودة من العملية التعليمية, ولهذا فإن كُلا من المعلمين وأولياء الأمور ومدراء المدارس والعاملين بالمناطق المحلية وبالمناطق المركزية فهم جميعًا يعتبرون حلقات دائرية متفاعلة فيما بينها أو متعاونة من أجل تهيئة الظروف لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي وضعت من أجلها"()[١١].

يتضح مما سبق أن عملية صنع القرار ليست عملية بسيطة نظرًا لأنها تتضمن البحث عن أفضل البدائل ثم أفضل السبل لتحقيق تلك البدائل بهدف التوصل إلى حل لإحدى قضايا المجتمع. كما أن هذه العملية تزداد أهميتها عند ما تكون متصلة بالمؤسسات التعليمية إذ أن

---

[١] () عادل السيد الجندي : دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي وتنفيذه في مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية , ١٩٩٢, ص ص ٨٦– ٨٧ .

()[١١]Reihaneh, et.al.," Value Creation through trust , decision-making and teamwork in educational environment", Procedia- Social and Behavioral Sciences , Vol.2, 2010,P.259.

[١] () أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة (مرجع سابق) ، ص ص ١٣٩–١٤٠.

[١] ([١]) عبد الجواد السيد بكر: السياسية التعليمية وصنع القرار(مرجع سابق), ص ٨٢.

كفاءة هذه المؤسسات تتوقف علي نوعية العنصر البشري من جانب ونوعية التعليم من جانب آخر[1].وتتميز عملية صنع القرار التعليمي بما يلي[2]:

- ❖ **عملية تنطوي علي الاختيار:** حيث يقوم فيها متخذ القرار باختيار البديل الأنسب بين كافة البدائل المطروحة لحل الموقف أو المشكلة وعملية الاختيار هذه هي التي تكسب القرار أهمية .
- ❖ **عملية إنسانية وإدارية:** حيث أن عملية صنع القرار واتخاذه يتم تطبيقها علي العاملين ولكي يجد القرار صدى لابد وأن يتسم بالقبول والرضا من قبل الأفراد الذين يتولون تنفيذه
- ❖ **عملية معقدة وصعبة:** وتتضح صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات عالية.
- ❖ **عملية فكرية:** حيث أنها تقوم علي تفكير صانعي القرار وذلك للقيام بتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار , من أجل إعداد مجموعة من البدائل يصلح كل منها لأن يكون حًلا مناسبًا للمشكلة المطروحة.
- ❖ **عملية ديناميكية مستمرة :** فعملية صنع القرار تتصف بالحركية من خلال كونها تصل بين مرحلة وأخرى, وذلك بهدف الوصول إلى الهدف المنشود.
- ❖ **عملية تمتد في الماضي والمستقبل:** وتبرز هذه الصفة من كون القرارات وخاصة المتكررة منها امتدادًا لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وتمتد في المستقبل من حيث أن هذه القرارات تمتد آثارها إلى المستقبل.
- ❖ **عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** حيث ينظر إلى عملية صنع القرارات علي أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتكررة, وما تتطلبه هذه المراحل من جهود جماعية لأعضاء المنظمة أو المؤسسة.

---

[1] عنتر لطفي محمد: " صناعة القرار التعليمي مفهومه – أسسه – كيفية تطويره " , مجلة دراسات تربوية , المجلد الثالث , الجزء الثالث عشر , يوليو ١٩٨٨م , ص ١٣٨.

[2] نبيل سعد خليل:" واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج (دراسة تحليلية ميدانية)"، مجلة التربية، كلية التربية, جامعة عين شمس، المجلد الثالث ، العدد الأول ، يونيو ٢٠٠٠ ، ص ١٩.

كما يقوم صنع القرار التعليمي على مبادئ وأسس معينة منها[1]:

أ- الالتزام بمبدأ الفاعلية للوصول إلى القرارات المناسبة, ويجب اتباع خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

ب- مبدأ تعدد الفرضيات، فيجب وضع عدة فرضيات, وبدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة ثم تقويم جميع البدائل لاختيار أفضلها وأنسبها.

ج- مبدأ العامل المحدد, ويجب الأخذ في الاعتبار أثناء تقويم البدائل وجود العامل المحدد وهو العامل الذي يعوق صانع القرار من اختيار القرارات التعليمية المناسبة, وذلك من خلال تحديد درجة العقلانية.

د- مبدأ المرونة, بمعني أنه يجب أن تتوافر في القرارات درجة من المرونة, بحيث يمكن تطبيقها وملاءمتها مع أية متغيرات أو ظروف خاصة أو مستقبلية.

(٣)- أنواع القرارات التعليمية :تعتبر الحاجة إلى القرارات واقعًا ملموسًا في المؤسسات الإدارية بكل أنواعها وكل مسئول بحكم وظيفته يقوم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التعليمية والتربوية, ولقد تنوعت التصنيفات وتعددت أنواع القرارات, فالقرارات إما قرارات ناجحة أو رشيدة وكذلك إما قرارات تقليدية أو قرارات حيوية. قرارات تكتيكية أو قرارات استراتيجية, قرارات عامة أو قرارات خاصة وقرارات رئيسة أو قرارات روتينية, قرارات مبرمجة أو قرارات غير مبرمجة والبعض منها يتشابه في المضمون ويختلف في المعني.

ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

- **تصنيف القرارات التعليمية وفقاً للنمط القيادي السائد في المنظمة التعليمية وتصنف كالتالي:**

- **قرارات تعليمية أوتوقراطية انفرادية** : وهي تلك القرارات التي لا يتوافر فيها فرصة المشاركة سواء في صنعها أو اتخاذها, حيث ترتكز سلطة صنع واتخاذ القرار في يد المدير ويحتكر كافة

---

(١) محمود أبو النور عبد الرسول : "علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر "دراسة ميدانية" , مجلة التربية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة الثالثة عشر ، العدد السابع والعشرون ، فبراير ٢٠١٠م، ص ١١٦.

السلطات , ولا يسمح بقدر ولو ضئيل من المشاركة من قبل أفراد المؤسسة في صناعتها. حيث يرفض الكثير من المدراء فكرة الإدارة التشاركية, لأنهم لا يرغبون في فقدان التحكم والفردية في القرارات سواء أكانت تعليمية أو إدارية, ولذا فإن المشاركة تعتمد على اتجاهات المدراء نحو هذا الجانب من عملهم[117].

– **قرارات تعليمية ديمقراطية:** حيث تشترك جميع المستويات الإدارية للمؤسسة العليا والدنيا في عملية صنع القرار, ويتــم إعطاء الفرصة كاملة أمام المشاركين في صنع القرار , وإبداء آرائــه

وخلق المزيد من البدائل والحلول , واختيار البديل الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف المنشودة[118].

ويتطلب بناء النظام الديمقراطي للقرار وجود ثلاث عناصر ضرورية, هي[119]:

أ- الوقت والفرصة: إذ لا تصبح القرارات تشاركية بدون إعطاء أفراد المجموعة الفرص والأوقات الضرورية والمناسبة لعملية القرار.

ب- المعلومات: ينبغي أن تتوافر البيانات والمعلومات بالقدر الملائم لجميع مستويات صنع القرار, وأن تتدفق المعلومات أعل وأسفل داخل المنظمة, من أجل إنجاح عملية التفاعل بين الأفراد, والوصول لأفضل الحلول.

ج- التدريب: إن صنع القرار يتطلب التدريب , فالتدريب ضروري لكل من متخذي القرارات الفردية والجماعية, وينبغي على صانعي القرارات أن يتعلموا كيفية صنع قرارات عقلانية وعليهم أن يتعلموا مواجهة الصعوبات الخاصة بصنع قرارات المجموعة.

---

(117) وائل السعيد السيد : صنع القرار واتخاذه في مدارس اللغات الثانوية التجريبية "دراسة تقويمية" , رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق , ٢٠٠٣م, ص ٣٥ .

(118) Caillods,F.; " The New Educational environment : Planning For Participation " , in Frances N. Kemmerer & Douglas M. Windham (eds.,), Incentives Analysis and Individual Decision Making in The Planning Of Education , Paris : UNESCO, International Institute for Educational Planning, 1997, P . 17.

(119) Bill R . Hampton , Robert H . Lauer : Solving Problems In secondary school Administration : A Human Organization Approach, Allyn and Bacon, Inc., U.S.A , 1981, P.195.

كما يتطلب تحقيق المشاركة في عملية صنع القرار التعليمي اقتناع الإدارة التعليمية العليا بأهمية المشاركة و الحاجة الماسة إليها, وأيضًا توعية الأفراد داخل المنظمة التعليمية وخارجها من المتأثرين بتنفيذ القرار بأهمية عملية المشاركة والحرص الدائم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم, وكذلك تبني الإدارة الأسلوب الأفضل لإتمام عملية المشاركة ومن ثم تحويلها إلى واقع فعلي ملموس تستفيد منه المنظمة التعليمية بدًلا من أن تكون عائقًا أمام طريقة عمل وتقدم المنظمة نفسها()[١٢].

- **قرارات تعليمية ترسليه:** وفي هذا النوع من القرارات التعليمية يقوم متخذ القرار **(المدير)** " بتفويض سلطاته لمرؤوسيه, ويتنازل عن حقه في عملية صنع القرار "()[١٢].

- **تصنيف القرارات التعليمية وفقاً للمستوي التنظيمي أو لدرجة أهميتها كالتالي:**

- **قرارات تعليمية استراتيجية:** وهي تلك القرارات التي تتعلق بسياسة الإدارة تجاه تحقيق أهداف المؤسسة , وهي تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة للمؤسسة , والخطط وطرق العمل التي تمثل أهمية المؤسسة ككل ، كما أنها تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المؤسسة وتقع مسئولية إصدارها علي عاتق الإدارة العليا()[١٢], لذلك يتطلب هذا النوع من القرارات توافر قدر كبير من الجهد والوعي والبحث المتعمق ومستوى عال من الفهم()[١٢].

- **قرارات تعليمية تكتيكية:** وهي تلك القرارات التي تتعلق بالبدائل, أو الأدوات التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة, وهي قرارات يغلب عليها طابع المرحلة في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة, ويتولى القيام بإصدار مثل هذه القرارات الإدارة الوسطى, وهي تتعلق بقرارات التمويل والشراء, وتحدد مسارات العلاقات بين الوظائف, وحدود السلطة واستغلال الموارد المادية والبشرية()[١٢].

---

[١٢] ( ) عبد الرازق محمد إبراهيم زيان : التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق علي بعض العمليات الإدارية , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية , جامعة الإسكندرية , ٢٠٠٢م , ص ١١٦.

[١٢] () حافظ فرج أحمد, ومحمد صبري حافظ : إدارة المؤسسات التربوية, طبعة مزيدة ومنقحة, عالم الكتب, القاهرة , ٢٠١٢م, ص ٨٣.

[١٢] () عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة الفعالة, المؤسسة الفنية للطباعة والنشر, القاهرة, ١٩٩٨م, ص ص ٣٩٢-٣٩٣.

()[١٢٣] Pffiffner, D.:Managing With Power Politics and Influence in Organization, Boston:HarvardBusinessSchoolPress,1992,P.P.3-4.

[١٢] () المرجع الأسبق , ص ٣٩٤.

– **قرارات تعليمية تنفيذية:** وهي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة, أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد, حيث يتم اتخاذ مثل هذه القرارات علي مستوى الإدارات التنفيذية بطريقة فورية وتلقائية وذلك لما تتميز به هذه القرارات من صفة الاستمرار والتكرار (١٢).

- **تصنيف القرارات التعليمية وفقاً لبيئة القرار والظروف المحيطة:** يمكن تصنيف القرار حسب مدى التأكد من المعلومات التي يستند إليها القرار إلى ثلاثة أنواع رئيسة:

– **القرارات في حالة التأكد:** وهي قرارات تتخذ في حالة توافر كل المعلومات اللازمة والأكيدة حول المشكلة موضوع القرار, وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة, ونادرًا ما تحتاج هذه النوعية من القرارات إلى دراسة, فالمدير ما عليه إلا أن يقارن بين البدائل المتاحة لحل المشكلة ثم اختيار البديل الأنسب واختيار القرار اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية(١٢).

– **القرارات في حالة المخاطرة:** وهذه النوع من القرارات التعليمية تتخذ عندما لا تتوافر معلومات كافية تساعد على تحديد المشكلة التعليمية موضوع القرار بدرجة مؤكدة أو التنبؤ بنتيجة القرار الذي يتخذ عشوائيًا, وتعد حالات المخاطرة في اتخاذ القرارات في مثل هذه الظروف قليلة جداً(١٢).

– **القرارات في حالة عدم التأكد:** وفي هذا النوع من القرارات التعليمية لا يتوافر لدى صانع القرار المعلومات الكافية والصحيحة عن المشكلة موضوع القرار, والكفيلة بصنع واتخاذ قرار سليم حيث يستخدم في هذه الحالة الأسلوب التقديري, حيث تقدر كفاءة كل بديل معين لحل المشكلة موضوع القرار وتحقيق الهدف المطلوب, في شكل احتمالات, و تقدر القيمة المتوقعة نتيجة تنفيذ كل بديل من البدائل المطروحة (١٢), ومن ثم يستخدم صانع القرار خبرته السابقة ليحدد

---

(١٢) أحمد نجم الدين عيداروس : صنع القرار التعليمي واتخاذه في الجامعات المصرية "دراسة ميدانية علي كليات التربية" , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة الزقازيق , ١٩٩٤م , ص ١٠٦.

(١٢) ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم : تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام علي صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية , جامعة طنطا , ٢٠١٤م , ص ص ١٣٩-١٤٠.

(١٢) Rosqvist, T.; " Stakeholder Compensation Model Based on Decision Analysis" , Journal of Multi-Criteria Decision - Analysis , Vol . 12, 2002 , P . 219 .

(١٢) Dubois, D.,(et.al.,); " On the Limitations of Approaches to Decision -Making " , Principles of Knowledge Representation and Reasoning, Proceedings of the Eight International Conference , Toulouse, France, April 22-25, 2002, P. 133.

الاحتمالات المتوقعة لكل بديل, وهذا النوع من القرارات يتوقف نجاحه على السمات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها صانع القرار في ظل ظروف عدم التأكد التي تسود عملية صنع القرار التعليمي[129].

- **تصنيف القرارات التعليمية حسب نوع وطبيعة المشكلة التعليمية: وطبقًا لهذا التصنيف يمكن تقسيم القرارات إلى:**

– **قرارات تعليمية روتينية متكررة:** وهي القرارات التي يتم إصداراها لمواجهة المشكلات التي تتكرر يوميًا في المنظمة التعليمية , وهي لا تتطلب الكثير من الوقت والجهد والبحث للتوصل إليها وإصدارها[130]

– **قرارات تعليمية جديدة:** وهي القرارات الخلاقة التي لا يتكرر حدوث المشكلات التي صدرت بشأنها هذه القرارات كثيرًا , ومثل هذا النوع من المشكلات يحتاج لأسلوب جديد لحلها ومواجهتها وربما قد يتطلب حلها إجراء تعديلات في البناء التنظيمي للمنظمة, لذا فمثل هذا النوع من القرارات التعليمية يتميز بدرجة بالغة من الصعوبة لتفرد حالته, وعدم وجود خبرات سابقة لدى صانع القرار ومتخذه للتعامل معه[131].

- **تصنيف القرارات التعليمية وفقًا لإمكانية برمجتها أو جدولتها: وتنقسم القرارات وفقًا لهذا التصنيف إلى:**

أ– القرارات التعليمية المبرمجة (المجدولة) : وهي القرارات التي تتخذ اعتمادًا على الاستجابة الفورية للسياسات والإجراءات السابق تطبيقها في المنظمة, وتعتمد على الخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوافرة وتمارس بشكل قوي مثل القرارات اليومية التي لا غنى عنها لإنجاز العمل, وعادة ما تستخدم في العمليات الكتابية , كما تستخدم أيضًا لحل واحتواء المشكلات التي لا تحتاج إلى تفكير طويل, أي أنها قرارات روتينية يتم اتخاذها لمواجهة مواقف دائمة القرار[132].

ب– القرارات التعليمية غير المبرمجة: وهي القرارات التي تعتمد على القدرات الابتكارية في الحل والمواجهة, فهي تقدم حلوًلا لمشكلات طارئة, وتتميز القرارات غير المبرمجة بأنها تهتم

---

[129] Meyer, J. & Oded , M.; " Prospect Theory Analysis of Guessing in Multiple Choice tests " , Journal of Behavioral Decision Making , Vol.15, August 2003 , P. 313 .

[130] بيومي محمد ضحاوي ، ومحمد إبراهيم خاطر (مرجع سابق) , ص ١١٠.

[131] فريدة إبراهيم محمود رمضان : صنع القرار التعليمي في مصر وانجلترا "دراسة مقارنة" , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة طنطا ,فرع كفر الشيخ, ٢٠٠٥م ,ص ٣٤.

[132] حافظ فرج أحمد , ومحمد صبري حافظ (مرجع سابق) ,ص ١٠٨.

بالمشكلات المعقدة التي تحتاج لتفكير طويل, مما يتطلب السرعة في جمع المعلومات والبيانات الدقيقة وإجراء البحوث واستطلاعات الرأي تمهيدًا لإنجازها ومنها القرارات المتعلقة بتقسيم العام الدراسي إلى فصلين دراسيين, ويعتمد هذا النوع من القرارات التعليمية على ركيزتين أساسيتين هما القبول Acceptance والجودة Quality فقد يكون القرار التعليمي على درجة عالية من الجودة ولكنه غير فعال وذلك لعدم قبوله من قبل من يؤثر عليهم مثل هذا القرار, وهذا يتطلب من متخذ القرار تحديد الأهمية النسبية لكل من جودة القرار ومدي قبوله[٣٢].

- **تصنيف القرارات التعليمية حسب وقتها ومدتها الزمنية:**

حيث تقسم القرارات وفقًا لهذا التصنيف إلى [٣٤]:

- **القرارات طويلة المدي:** وهي القرارات التي تؤثر علي المتوقع والمأمول لوقت طويل داخل المؤسسة وهي وظيفة أعلى سلطة في الإدارة ومسئولة عن بقاء المؤسسة وترتبط بالدعم والتمويل.
- **القرارات المتوسطة المدى:** هي قرارات أقل بعدًا في المدى وتوصف بأنها قرارات تكتيكية تحتاجها المؤسسة للمحافظة على سير العمل بها, وذلك في إطار الأهداف العامة للمؤسسة.
- **القرارات الوظيفية:** وهي قرارات ذات نتائج متوسطة وتشمل القرارات التي تتخذ في سياق ونتائج وتتابع الأنشطة علي المستوى الإجرائي.

ويلاحظ أن القرارات طويلة المدى هامة جدًا لارتباطها بالسياسة العامة للدولة وقد تمثلها القرارات الوزارية التي تتخذ على المستوى المركزي وقد يختص بها وزير التربية والتعليم, أما القرارات المتوسطة فإنها ترتبط بالمستوي المحلي أي على مستوى المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات وقد يصدرها وكيل الوزارة أو مدير الإدارة, أما القرارات الوظيفية قد تتخذ علي المستوى الإجرائي في المدارس وقد يقوم بها المدير أو المعلمون[٣٤].

تصنيف القرارات التعليمية وفقًا لطريقة إيصالها للعاملين: حيث تقسم القرارات التعليمية وفقًا لهذا التصنيف إلى[٣٢]:

---

[٣] (١) أمين محمد النبوي : "إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم " , مجلة مستقبل التربية العربية , المجلد الأول , العدد الثالث , القاهرة , ١٩٩٥م , ص ٢٠٣.

()[٣]Eyre ,E.C. ; Mastering Basic Management , 2nd , London : MacMillan , 1984,P.90.

[٣] ()[١] صلاح زهران الخولي (مرجع سابق) , ص ٢٢.

[٣] ()[١] فريدة إبراهيم محمود رمضان (مرجع سابق) , ص ٣٥.

- **قرارات تعليمية مكتوبة:** حيث يصدر هذا النوع من القرارات في شكل مجموعة من اللوائح والتعليمات المدونة التي توجه من قبل الإدارة العليا للإدارة التنفيذية.

- **قرارات تعليمية صريحة:** وهي القرارات التي يفصح فيها المدير مباشرة عما ينوي عمله بخصوص الموقف أو المشكلة المطروحة.

- **تصنيف القرارات التعليمية وفقًا لموقع القرار: وتقسم القرارات التعليمية وفقًا لهذا التصنيف إلى:**

- **قرارات تعليمية داخلية:** حيث تقع بعض القرارات داخل المؤسسة التعليمية," وفيها تأتي مدخلات القرار من داخل المؤسسة نفسها, وأي مخرجات تعود إليها, وهي تميل إلى عدم التأثر ببيئة المؤسسة إلا على المدى الطويل, وهذا النوع من القرارات تتميز بطبيعتها بأنها تشغيلية ومعظمها يتخذ في المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي للمؤسسة " [١٣٢].

- **قرارات تعليمية حدودية:** وهي القرارات التي تقع على حدود المؤسسة, ويهتم المدراء الذين يتخذون القرارات الحدودية بإدارة التداخل بين المنظمة وبيئتها, وهذه العلاقة قد تكون على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي, وتتميز هذه القرارات بأنها تحمل في طياتها قدرًا أكبر من عدم التأكد بالمقارنة مع القرارات الداخلية, حيث أن المعلومات القادمة من خارج المنظمة تكون أقل دقة من تلك التي تأتي من داخل المنظمة [١٣٣].

(٤)- خطوات صنع القرار التعليمي:

يري علماء الإدارة, أن عملية صنع القرار التعليمي تمر بمراحل وخطوات متعددة, لابد لمتخذ القرار من مراعاتها, وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة, ويختلف عدد هذه المراحل باختلاف المفكرين, وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات صنع القرار [١٣٤].

---

[١٣٢] ( ) محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٠م , ص ص ٢٤٤-٢٤٥.

[١٣٣] () وائل السعيد السيد (مرجع سابق) , ص ٣٤.

[١٣٤] ( ) محمد بن سليمان مهنا: تطوير عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي في وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة, رسالة دكتوراه غير منشورة, معهد الدراسات التربوية, جامعة القاهرة, ٢٠٠٥, ص ٨١

وتتبني الدراسة الحالية الخطوات والمراحل التالية:

(٤-١) الإحساس بالمشكلة وتحديدها وتعريفها: تتطلب هذه الخطوة الإحساس الواعي بوجود موقف أو مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد, حيث يتم تحديد المشكلة تحديدًا دقيقًا فعلى صحة تحديد المشكلة تتوقف صحة القرار أو عدم صحته, ويمكن أن تمر هذه المرحلة بعدة خطوات[١٤]

- الإقرار بالمشكلة: أي الاعتراف بأن هناك مشكلة تحتاج إلى حل والتعرف على حجمها الحقيقي من خلال الفحص والبحث والتدقيق والتصنيف والدراسة, ومن خلال إشراك جميع المتأثرين بالمشكلة ومناقشتهم مناقشة تمهيدية.
- تحديد المشكلة: وتعني تحديد كم البيانات حول المشكلة, وتحليل سبب وجودها.
- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها.

ويمكن تقسيم المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية إلى ما يأتي[١٤]:

أ- المشكلات التقليدية: وهي تلك المشكلات التي تحدث بشكل مستمر وتتكرر بصورة دائمة ويكون لها عادة علاقة بالأمور اليومية في العمل , وتكون فيها القرارات متشابهة أو متقاربة.

ب- المشكلات الطارئة: وهي تلك المشكلات التي تحدث فجأة دون وجود مؤشرات تدل علي حدوثها, ويتطلب علاج هذا النوع من المشكلات اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في نفس الوقت[١٤]:

(٤-٢) تحديد الأهداف ومعايير الاختيار: إن القرار يتخذ أحيانًا لتحقيق هدف معين بذاته ولكن في بعض الأحيان قد تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتناقض, وفي مثل هذا النوع من المواقف تصبح عملية صنع القرار صعبة للغاية, إذ إن قرار ما وإن حقق هدفًا ما قد يجعل تحقيق هدف آخر صعبًا أو مستحيًلا, والمشكلات لا تنشأ من فراغ, بل لها أسبابها وعادة ما تتعدد الأسباب لمشكلة ما وقد تتداخل وتتفاعل هذه الأسباب وبالتالي يجب على صانع

---

(١٤) المرجع السابق , ص ٨٢.

(١٤) إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التعليمية في الوطن العربي، مكتبة النهضة العربية , القاهرة , ٢٠٠٣م , ص ٢٩٠.

(١٤) إسماعيل جمعة وآخرون: المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠١م , ص ٣٠.

القرار البحث عن هذه الأسباب وترتيبها حسب أهميتها النسبية في إحداث المشكلة داخل المنظمة التعليمية[١٤١].

(٤-٣) تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف: من خلال تحديد أبعاد الموقف أو المشكلة وذلك بالتعرف على طبيعتها, والعوامل المؤثرة فيها, والمتأثرة بها وبالطبع تم توفير البيانات والمعلومات, تبدأ مرحلة توليد الحلول والبدائل للمشكلة, وهي مرحلة شاقة ودقيقة تتطلب من متخذ القرار الاستعانة بآراء الغير وإشراك أكبر عدد من المتخصصين[١٤٢].

(٤-٤) تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل: تدور تلك الخطوة حول دراسة مزايا وعيوب كل البدائل المطروحة وذلك بعد جمع البيانات اللازمة وتحليلها, وتشتمل هذه الدراسة على التعرف على حجم المخاطرة في كل بديل لحل المشكلة موضوع القرار, وتعتمد هذه المرحلة على التفكير الإبداعي لصانع القرار, خاصة إذا كان القرار المطلوب اتخاذه لم يسبق للمؤسسة التعليمية مواجهة مواقف مشابهه له من قبل, أو تجارب سابقة بشأن هذا القرار, وكلما زادت القدرة الإبداعية لصانع القرار, كلما تمكن من الوصول إلي أكبر عدد ممكن من البدائل[١٤٣].

(٤-٥) معايير الاختيار من بين البدائل :هناك مجموعة من المعايير التي يمكن أن توضع في الاعتبار عند قيام صانع القرار بعملية الاختيار بين البدائل, والتي تعد من أهم خطوات ومراحل صنع القرار, ومن أهم تلك المعايير ما يلي[١٤٤]:

- الوقت الذي يستغرقه اختيار البديل وتنفيذه، والسلبيات المترتبة علي تنفيذ أي بديل من البدائل المتاحة.
- إسهام كل بديل من البدائل في حل المشكلة بمختلف إبعادها, والأهداف التي يحققها كل بديل.

(٤-٦) تنفيذ البديل الملائم: وفي هذه الخطوة تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها وذلك بتغليب أحد الاحتمالات واختياره , على أساس انه أنسب الاحتمالات وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة

---

[١٤١] بيومي محمد ضحاوي ، ومحمد إبراهيم خاطر (مرجع سابق) , ص ١١١.

[١٤٢] السيد عليوة : تنمية المهارات القيادية للإداريين , ايتراك للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠٠١م , ص ٧٠.

[١٤٣] عبد الحكيم أحمد الخزامي فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي, دار الطباعة للنشر والتوزيع, القاهرة , ١٩٩٨م , ص ٧٠.

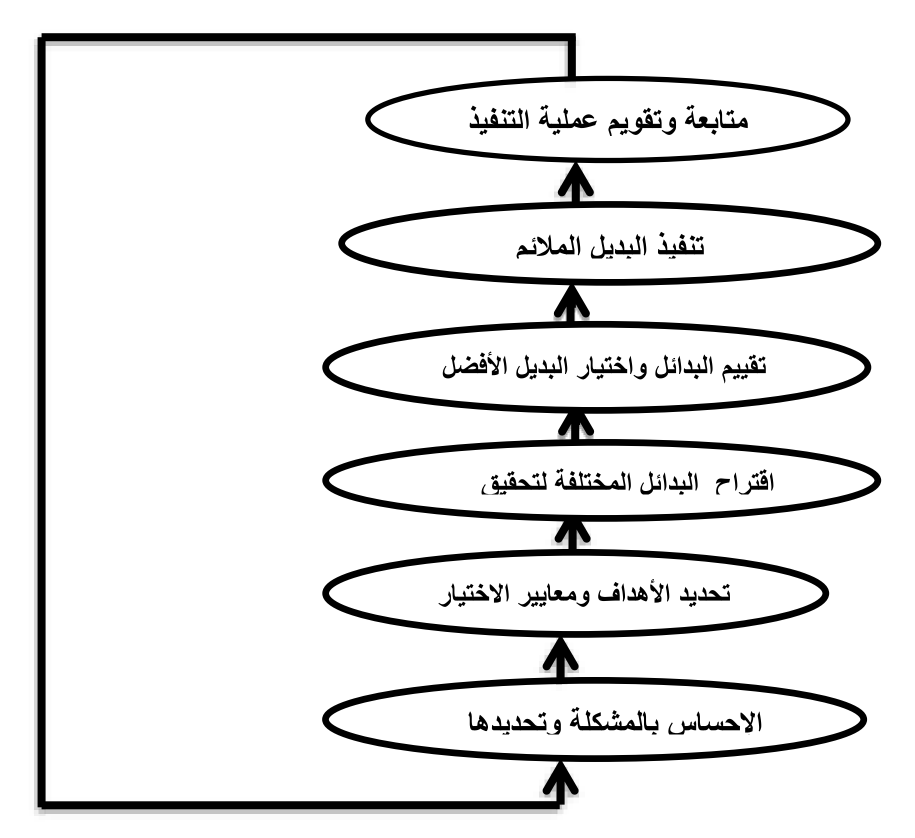
[١٤٤] Elena ,S.;" Improving Decision-Making Process in Universities :A Conceptual Model Intelligent Decision Support System", Procedia-Social and Behavioral sciences , Vol.76, 2013, PP.795-698.

وضع برنامج للتنفيذ في ضوء الإمكانات والوسائل المادية اللازمة للقرار مع وضع مجموعة من الضمانات اللازمة لاستمرار برنامج التنفيذ[١٤]:

(٤-٧) متابعة وتقويم عملية التنفيذ: عملية تنفيذ القرار إلى رقابة ومتابعة وتقويم وذلك للتأكد من أن مستوى الأداء يتناسب مع الخطة المرسومة , وأن الهدف من عملية صنع القرار وتنفيذه هو إحداث تغيير – ما– في جذور المشكلة المطروحة فإذا لم يحدث هذا التغيير في الحل الذي تم طرحه عند تقويم البدائل لا يعتبر حَلا بقدر ما هو معالجة غير صحيحة لتلك المشكلة[١٤]:

والشكل التالي يوضح خطوات عملية صنع القرار.


شكل رقم (٥) يوضح خطوات عملية صنع القرار



المصدر : حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ : إدارة المؤسسات التربوية , عالم الكتب , القاهرة , ٢٠١٢م , ص ١٠٢.

[١٤] () بيومي محمد ضحاوي ، ومحمد إبراهيم خاطر (مرجع سابق) , ص ١١٢.

[١٤] () محمود أبو النور عبد الرسول (مرجع سابق) , ص ١١٨.

يتضح من الشكل رقم (٥) أن هناك مجموعة من العناصر أو الخطوات العملية والعلمية التي تمر بها عملية صنع القرارات على صانع القرار أن يضعها في الاعتبار ليتأكد من عدم إغفال أيا من الإجراءات المؤدية إلى صنع قرار رشيد وفعال.

ثانيًا: أساليب صنع القرار التعليمي:

هناك عدة أساليب يتبعها صانعو القرار التعليمي تختلف وفقًا لمحددات أو معايير متباينة ومن هذه الأساليب ما يلي:

١- **أسلوب الخبرة الشخصية:** حيث يعتمد هذا الأسلوب علي الذكاء الفطري لمتخذ القرار وخبراته السابقة معتبرًا أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة التي سبق وأن اتخذت قرارات بشأنها ويتخذ القرار في هذه الحالة بسرعة وبدون تفسير عن كيف ولماذا أتخذ القرار[١٤] ولكن يكتنف أسلوب الخبرة الشخصية العديد من المساوئ , منها المساواة بين ظروف الموقف المحيط بالمشكلة الحالية بموقف سابق. فنظرًا للاختلاف الطبيعي بين نوعية المشكلات التعليمية فالقرار الذي يصلح في ظروف معينة قد لا يكون مناسبًا لحل مشكلة تعليمية أخرى في ظروف مغايرة[١٥]:

٢- **أسلوب المحاكاة أو التقليد Simulation:** يعني أسلوب المحاكاة " تقليد متخذ القرار لسلوك الآخرين في اتخاذ قراراتهم بهدف الحصول على حدث أو تنبؤ بخصوص نتائج تنفيذ قراره في ظل الظروف التي تحيط بالمنظمة التعليمية "[١٥]و يعتبر أسلوب المحاكاة من الأدوات الكمية الصاعدة في اتخاذ القرارات وقد ساعد على انتشارها في هذا المجال التطوير الكثير في استخدام أجهزة الحاسب الالكترونية , وتقوم فكرة المحاكاة أو التقليد على تشغيل المشكلة فكريًا وحسابيًا معًا حسب المتغيرات والأحداث المؤثرة فيها في شكل علاقات ومقادير متفاوتة بقدر ما يتصور الواقع الفعلي وذلك من أجل استطلاع النتائج ويعبر عن المتغيرات في هذه الحالة بأسس كمية [١٥], وتصنف المحاكاة تبعًا للعديد من الأسس منها الطريقة , مجال التطبيق , والشكل[١٥]:

ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا من أهمها:

---

[١٤] () عبد الرحمن حسين مال الله (مرجع سابق) , ص ٢٣٧ .

[١٥] ( ) فريدة إبراهيم محمود رمضان (مرجع سابق) , ص ٥٢.

[١٥] () Thesen, A. & Travis, L.; Simulation for Decision Making , United states of America:WestPublishingcom.,1992,P.2.

[١٥] ( ) ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم (مرجع سابق) , ص ١٤٣.

[١٥] () Robinson, stewart ; " General Concepts for Discrete-event Simulation" , European Journal of Operational Research , Vol. 138,2002, P. 105.

– يمكن عن طريقه دراسة بعض المتغيرات في الظروف المحيطة بالمشكلة أو الحالة مما يؤدي إلى فهم أدق للمتغيرات الأساسية التي تؤثر فيها(١٥٤):

– تحضير وتجهيز البيانات اللازمة.

– تحليل النتائج وتقديم التوصيات المناسبة لاتخاذ القرار المناسب للمشكلة.

٣- **أسلوب التجربة والخطأ:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يتعرض متخذ القرار لحل مشكلة ما ليس لديه مفهوم موحد عنها ولا منهج منظم لمعالجتها, أو طريقة يستطيع من خلالها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة فيلجأ هنا للتجربة باتخاذ القرار, فإذا لم ينجح هذا القرار فإنه يعود مرة أخري لدراسة المشكلة واتخاذ قرار آخر بشأنها, وتعني هذه الطريقة بمحاولة تجربة أكثر من بديل إلى أن يتم التوصل إلى القرار السليم(١٥٥).

٤- **أسلوب الاحتمالات Probability Technique** : يعتمد هذا الأسلوب على فهم العلاقات المتداخلة داخل المنظمة والبيئة المحيطة والمتغيرات المختلفة عن طريق استخدام مناهج وفلسفات مناسبة للموقف أو المشكلة التي تواجه صانع القرار ومتخذه, وتعتبر الحاجة إلى استخدام أسلوب الاحتمالات انعكاسًا جيدًا للرغبة الملحة من قبل متخذي القرار في منظمات الأعمال في محاولة للتخفيف من درجة عدم التأكد والتي تميز نتائج الكثير من القرارات(١٥٦).

ومن ثم يمكن تطبيق أسلوب الاحتمالات في مجال عملية صنع واتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث موقف معين للاستفادة منه في التوصل إلى توقعات رشيدة للمستقبل(١٥٧):

---

(١٥٤) تم الرجوع إلي:

– وائل السعيد السيد (مرجع سابق) , ٣٨.

– عبد الجواد السيد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار (مرجع سابق) , ص ٩٨.

– سمير أبو الفتوح صالح : بحوث العمليات لدعم القرارات في ظل التشغيل الإلكتروني ، ط ٢ , مكتبة الجلاء , المنصورة , ٢٠٠١م, ص ٣٩٤.

(١٥٥) Carroll, S.,(et.al.,), The Management Process: Cases and Reading , 2nd ed., New York : Macmillan com., 1987 , P. 208.

(١٥٦) ميرفت طاهر محمد قوطة : أساليب مديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات التربوية بجمهورية مصر العربية "دراسة تقويمية " , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية , جامعة المنصورة , ٢٠٠٢م , ص ٩٠.

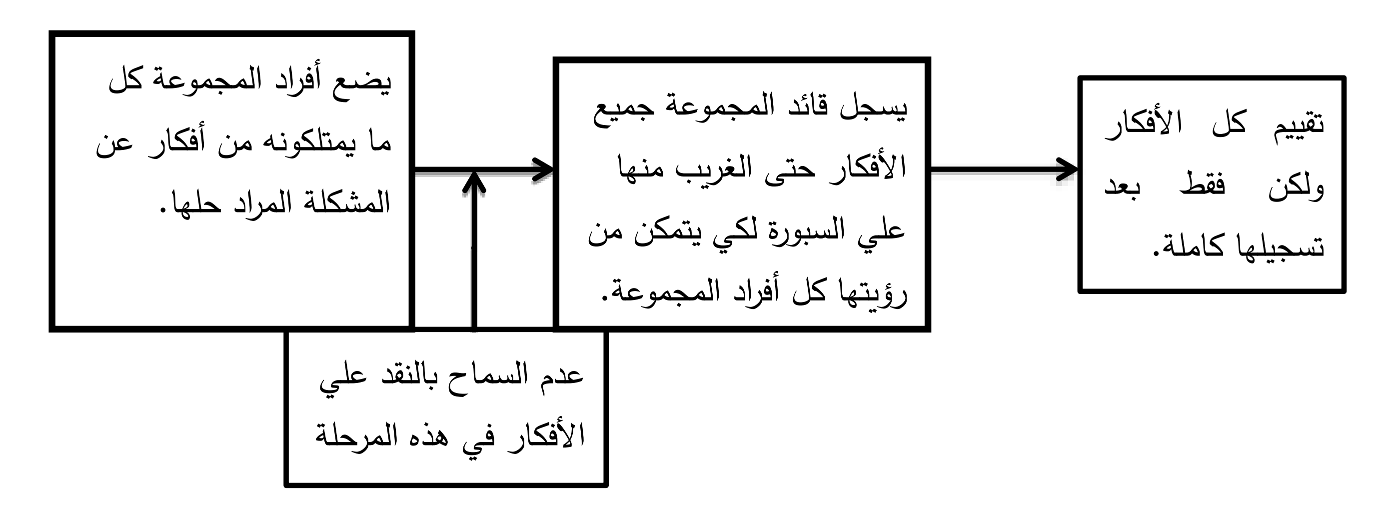
(١٥٧) السيد عبد السميع محروس: القرارات واللوائح المنظمة لإدارة المرحلة الثانوية في مصر "دراسة تقويمية", رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة طنطا, ٢٠٠١م, ص ٣٢٩.

٥- أسلوب الاستشارات: يعتمد هذا الأسلوب على مشاورة متخذ القرار لمعاونيه للوصول إلى القرار السليم والمناسب وفي الوقت المناسب وإلى طريقة تغيير القرارات ويساعد أسلوب الاستشارات في رفع معنويات معظم المشاركين في عملية تنفذ القرار, مما يؤدي إلي فعاليته ونجاحه, ولقد ظهر هذا الأسلوب متمشيًا مع ارتفاع درجات الوعي الوظيفي وتحسن المستويات التعليمية لدى العاملين داخل المؤسسات التعليمية( )[158].

٦-أسلوب العصف الذهنيBrain Storming Technique: يعتمد أسلوب العصف الذهني علي طرح المشكلة بصورة مفاجئة, ثم نطلب من الأفراد كيفية التعامل معها ويعتمد هذا الأسلوب علي ثلاث قواعد رئيسة()[159]:

- التركيز علي كمية الأفكار أكثر من فعاليتها وجودتها.
- تأجيل الأحكام, فلا ينبغي نقد الأفكار في المرحلة الأولى لطرح الأفكار.
- تشجيع الأفكار الإبداعية بلا حدود. ويوضح الشكل التالي خطوات جلسة العصف الذهني.

شكل (٦) يوضح الخطوات المستخدمة في أسلوب العصف الذهني



Source : Samuel C. Certo & Trevis S. Certo : Modern Management , 10th edition , Person Prentice Hall, Upper Saddle river, New Jersey,2006, P.170.

()[158] عبد الرحمن توفيق: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات , مركز الخبرات المهنية للإدارة, القاهرة , ٢٠٠١م , ص ٩٥.

()[159] Samuel C. Certo & Trevis S. Certo : Modern Management , 10th edition , Person Prentice Hall, Upper Saddle river , New Jersey , 2006 , P.170.

يتضح من الشكل (٦) أن أسلوب العصف الذهني يبنى على الفرض البسيط في أن تفكير شخصين أفضل من تفكير شخص واحد وأن العصف الذهني في ابسط صوره يحدث حينما تستجمع مجموعة من الأفراد طاقاتهم الفكرية لخلق أفكار جديدة.

٧- أسلوب التفويض:

يعتبر أسلوب التفويض من أكثر أساليب صنع القرارات شيوعًا لما له من مزايا متعددة تتمثل في تخفيف أعباء ومسئوليات متخذي القرار, وتفرغهم لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بإشرافهم أو متابعتهم وإشباع رغبات العاملين وميولهم وإتاحة الفرص القيادية لهم, ومعرفة الأسلوب الذي يمكن توجيه العاملين له لتنفيذ القرارات المطلوبة من اجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية[١٦].

٨- أسلوب السيناريو في صناعة القرار: يعتبر السيناريو من الأساليب الهامة في صنع القرار حيث يساهم في توفير العديد من البدائل والممارسات في عملية صنع القرار, كما يساهم في تحقيق عددًا من النتائج والفوائد الايجابية على روح العمل داخل المنظمة. وهي عملية تهدف إلي تصميم سيناريوهات يمكن استغلالها في تقييم البدائل واتخاذ أفضل بديل لعملية صنع القرار ومن خلال تلك العملية يتم قياس وتقييم القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على الوضع المستقبلي للمنظمة والذي تحدده السيناريوهات التي يتم تصميمها , بمعني أن تلك العملية تهدف إلى وضع تصور افتراضي للحقائق والعمل في المستقبل في صورة سيناريوهات ومحاولة استخدام تلك السيناريوهات في ضبط وتحريك عملية صنع القرار التعليمي[١٦]

٩- أسلوب التخصصات المتداخلة Interdisciplinary Approach: يؤكد هذا الأسلوب على أن صنع القرار التعليمي عملية متداخلة التخصصات ولذلك لم تعد عملية فردية يتأثر بها صانعوا القرار وإنما أصبح مألوفًا أن يلجأ صانع القرار إلي المختصين يسألهم الرأي والمشورة

---

[١٦] عبد الرحمن توفيق (مرجع سابق) , ص ٩٥.

[١٦] محمد الشحات عبدا لله الشحات : " استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر ", مجلة البحث العلمي في التربية , الجزء الأول , العدد الثالث عشر , ٢٠١٢م , ص ص ٢٦٥-٢٦٦.

ويطلب منهم ما هو ضروري من بيانات ومعلومات[62] ويستخدم هذا الأسلوب في محاولة حل نمط معين من المشكلات التعليمية التي تتسم بكونها مشكلات ذات طبيعة معقدة , فغالبًا ما تمتد جذور مثل هذا النوع من المشكلات وتتداخل عبر مجالات مختلفة في المنظمة التعليمية مما يستدعي حلها استخدام تخصصات عديدة, ويتمثل عملها في وجود عدة فرق للعمل يمثل كل فريق أحد هذه التخصصات, ويتنوع أفراد أو أعضاء كل فريق من هذه الفرق من حيث توقعاتهم لبدائل أو حلول المشكلة المطروحة, ومداخلهم للكيفية أو الطريقة أو الأسلوب الذي يمكن بواسطته حل المشكلة[63] حيث أن زيادة التعاون بين الفرق يؤدي إلى زيادة تقدم عملية صنع القرار خاصة في الحالات التي يتميز القرار بها بأنه ذو مهام متعددة أو مركبة[64]. و تجدر الإشارة في هذا الأسلوب إلى أهمية وضرورة تطور أساليب الاتصالات بين الفرق المشاركة, نظرًا لما لهذا العامل من أهمية بالغة في توفير عنصر المشاركة الفكرية بين الأعضاء عن المشكلة موضوع القرار, بمعني اقتسام المشاركة في التصور الفكري عن المشكلة[65] ويتم استخدام أسلوب التخصصات المتداخلة في صنع القرار التعليمي وفقاً للخطوات التالية[66]:

- صياغة مشكلة القرار.
- استخلاص المفاهيم المميزة , والاستفادة من مهارات صانعي القرار.
- تحديد التخصصات ذات العلاقة بمشكلة القرار.
- دراسة التوقعات التخصصية للمفاهيم المميزة و البارزة للمشكلة.
- وضع المعلومات في شكل تنظيمي.
- تحديد الأهداف, وإخضاعها لعمليات القياس, والمحاسبة المستمرة.

---

[62] راندا السيد حسين المحلاوي : القرارات الوزارية وانعكاساتها علي العملية التعليمية خلال الفترة من (٢٠٠١/٢٠٠٥) , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة المنصورة , ٢٠٠٨م, ص ١٢٣.

[63] Kirschner, Beers P.J.; " Decision Support and Complexity in Decision Making", 3rd European Conference on Organizational Knowledge-Learning & Capabilities , Oklc, Athens,2002,p. 26 .

[64] Handzin , M. Lowg ; " The Impact of Social Interaction on Performance of Decision Tasks Varying Complexity ,Journal of Or Insight, Vol. 15, No 1,2004 P.16.

[65] Rutkowsk , A.F.& smits, M.; Constructions Theory to explain of GDSS, Group Decision and Negotiation,Vol.10,2005, P.67 .

[66] نشوى السيد حسن شلبي : تداعيات العولمة علي صنع السياسة والقرارات التعليمية في مرحلة التعليم العام ,رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية , جامعة الزقازيق , ٢٠١٣م , ص ص ١٨٣-١٨٤.

- استكمال البيانات والمعلومات حسب متطلبات القرار.
- إعادة صياغة مشكلة القرار بطريقة إجرائية عضوية حيث يتم ذلك في ضوء المعلومات المستمدة من دراسة التوقعات التخصصية للمفاهيم البارزة والمميزة للمشكلة.
- البحث عن البدائل ومقارنتها و تقويمها.
- اختيار البديل المناسب. ويوضح الشكل التالي خطوات صنع القرار التعليمي باستخدام أسلوب التخصصات المتداخلة.

١٠- أسلوب شجرة القرار Decision Tree Technique : تعتبر شجرة القرار إحدى أفضل الطرق لتحليل القرار كما أنها وسيلة من وسائل توضيح الإجراءات والأحداث التي يمكن الوصول إليها بسهولة من خلال تقييم فوائدها والنتائج المترتبة عند نقطة البدء[162].

ويقوم هذا الأسلوب على إتاحة الفرصة أمام صانع القرار للتفكير في عملية صنع القرار بشكل شامل يبدأ بتحديد هدف ثم التوصل إلى عدد من الحلول الممكنة أو القرارات البديلة والتي يختلف تأثيرها علي درجة تحقيق الهدف المحدد, مما يوفر الفرصة لاختيار أفضل القرارات البديلة, وعادة ما يترتب على كل قرار يمكن صناعته في الموقف موضع الدراسة عدد من الحالات المتوقعة التي يمكن حدوث كل منها باحتمال معين, كما قد تتميز بعض المواقف بضرورة اتخاذ مجموعة من القرارات المتتابعة حتى يتم حسم الموقف[163].

وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات الخطوات التالية[164]:

١- تحديد المشكلة.
٢- تحديد الحلول أو القرارات البديلة.
٣- تحديد التصرفات أو الأحداث الممكنة لكل قرار على حدة.
٤- حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة.

---

(162) سلامة عبد العظيم حسين:" المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي", مجلة مستقبل التربية العربية , العدد التاسع والثلاثون , المجلد الحادي عشر , ٢٠٠٥م, ص ١٣٢.

(163) محمد صبري الحوت:" عملية صناعة القرار وانعكاساتها علي تخطيط الأنظمة التربوية ", مجلة دراسات تربوية , المجلد العاشر , الجزء الحادي والسبعون , القاهرة , ١٩٩٥م , ص ٦٥.

(164) عنتر لطفي محمد :" صناعة القرار التعليمي ,مفهومة , أسسه, كيفية تطويره" , مجلة دراسات تربوية , تصدرها رابطة التربية الحديثة ,المجلد الثالث, الجزء الثاني عشر , القاهرة , ١٩٨٩, ص ١٣٩.

٥- حساب العائد أو الناتج من كل تصرف أو حدث.

٦- اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة.

١١- اسلوب دلفاى Delphi Technique : يعتبر هذا الأسلوب أداة تخطيط متعددة الأهداف , حيث يمثل عملية جماعية تولد الأفكار والأحكام من الخبراء ذوى الخبرة والاختصاص في موضوع معين استنادًا علي استخدام المقاييس أو بواسطة الإنترنت, أو المناقشة الموجهة فقد يتم إرسال استبيان لكل فرد حول المشكلة ليبدي رأيه ويقترح الحلول البديلة, ويتم تحليل الإجابات, وإعداد تقرير بشأن القرار المناسب ويقوم المدير بتلخيص الاستجابات ويرسل التغذية الراجعة للمشاركين, وفي هذه المرحلة يطلب من المشاركين أن يراجعوا ويقيموا التغذية الراجعة وأن يقوموا بترتيب الأولويات والقضايا, وأن يقوموا بإرجاع الاستبانة مرة أخرى في فترة زمنية محددة, وتعد عدم معرفة الأعضاء أساس نجاح هذا الأسلوب الذي يتم استخدامه كثيرًا في وضع التنبؤات والتوقعات للمدى الطويل ويعتبر هذا الأسلوب ذو فائدة كبيرة خاصة في المناقشات والتوجيهات المباشرة, ويتوقف نجاحه على الاتصال الجيد بين المدير والمشاركين()[١٧].ويقوم هذا الأسلوب علي الخطوات التالية()[١٧]:

- يتم تحديد المشكلة بدقة ويطلب من أعضاء الجماعة وضع الحلول الممكنة لها عبر مجموعة من الاستبيانات دقيقة التصميم.

- تجمع البيانات وتلخص وترفق باستبانة جديدة محدد بها نفس المشكلة ويطلب من الأعضاء ثانية أن يقدموا حلولهم في ضوء ملخص النتائج الخاصة بالدورة الأولى ,والتي في العادة تثير لدى الأعضاء التفكير في حلول جديدة أو تؤدي إلى تغييرات في مواقفهم الأولى أو قد تدعمها.

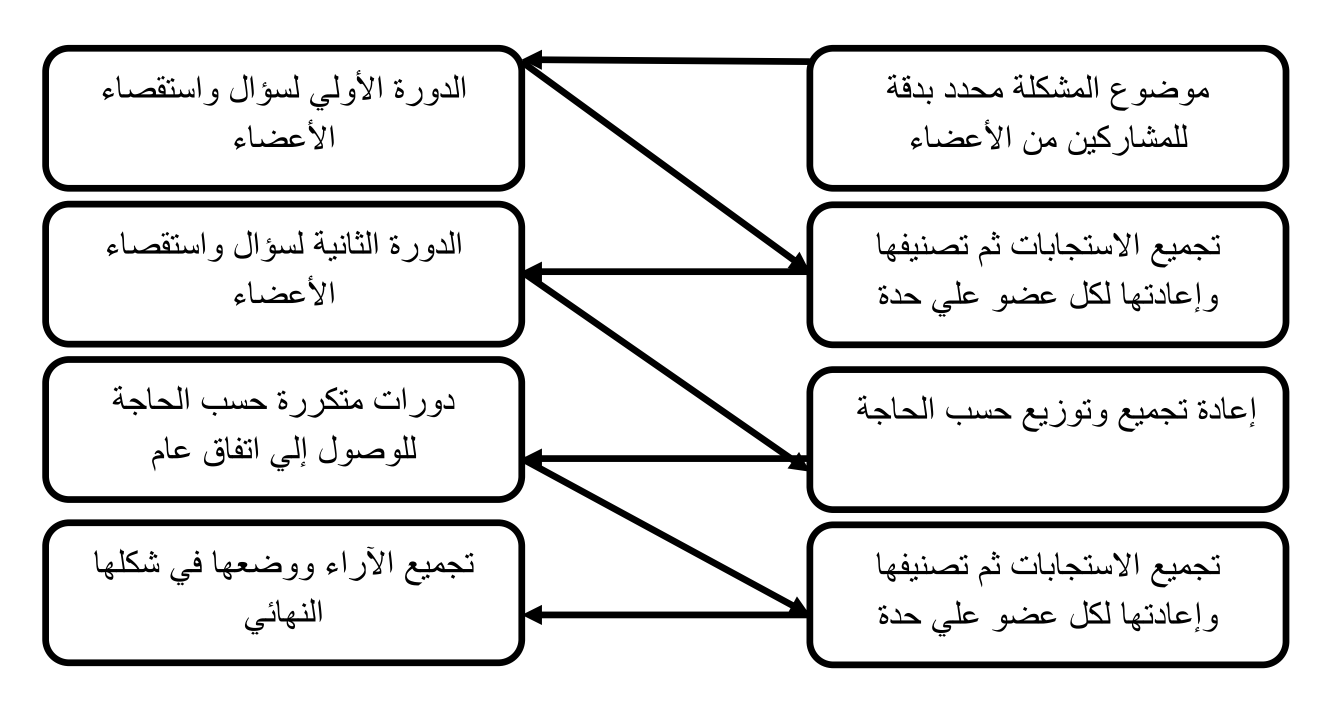
- يتم تكرار العملية السابقة عدة مرات حسب الحاجة حتى يمكن الوصول إلي حل مقبول للمشكلة. ويوضح الشكل التالي الملامح الرئيسة لأسلوب دلفاي لاتخاذ القرارات.

---

[١٧] () جمال محمد أبو ألوفا وآخرون (مرجع سابق) , ص ٢٧٩.

[١٧] () حسن محمد حسان, وآخرون : الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده , المكتبة العصرية الحديثة , المنصورة , ٢٠٠٥ م , ص ٢١٦.

شكل رقم (٧) يوضح الملامح والخطوات الرئيسية لأسلوب دلفاي



ويتضح من الشكل (٩) أن أسلوب دلفاي يمكن أن يستخدم في عملية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيًا, مما يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي.

المصدر : راندا السيد حسين السيد : القرارات الوزارية وانعكاساتها علي العملية التعليمية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة المنصورة , ٢٠٠٨م, ص ١١٧.

ثالثًا: علاقة عملية صنع القرار واتخاذه بالعمليات الإدارية الأخرى:

إن العمل الإداري في أي مؤسسة يمكن تحليله بسهولة إلى مجموعة من القرارات ولقد شهدت عملية صنع واتخاذ القرار تطورًا كبيرًا في الفكر الإداري باعتباره الركن الرئيس في العمل الإداري, وهناك علاقة وثيقة بين

العمليات الإدارية وصنع القرار واتخاذه يمكن توضيحها على النحو التالي[(٢)١٧]:

أ- صنع القرار والتخطيط: التخطيط هو عملية مقصودة ومنظمة وواعية تهدف إلى تحديد وتجويد التعليم من خلال تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وفق أولويات محددة باستخدام الموارد المتاحة آنيًا ومستقبًلا بكفاءة وفعالية مع توقع الصعوبات والمشكلات المستقبلية, فالتخطيط في جوهره عملية صنع واتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل.

ب- صنع القرار والتنظيم: التنظيم هو عملية تهدف إلى تقسيم العمل وتفويض السلطة مع منح الصلاحيات الملائمة لتنفيذ العمل من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها, وتساعد عملية تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات وتحديد الإجراءات في نقل القرارات إلى مستويات المؤسسة التعليمية, وأيضًا يؤثر نوع التنظيم على سلطة صنع القرار ومداه ونوعية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس, ويمكن أيضًا تقييم التنظيم الإداري بالمؤسسة التعليمية عن طريق نوعية القرارات التي تتخذها إدارته والكفاية التي تضع تلك القرارات موضع التنفيذ.

ويحتاج صانعوا القرارات إلى وجود مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة إلى جانب قوة نظم الحوافز؛ ووفرة المواد والإمكانيات المناسبة؛ مع القدرة على إثارة التحدي نحو ممارسة الأفكار التنظيمية الجديدة للتعامل مع المشكلات والتحديات المحيطة[(٢)١٧].

ج- صنع القرار والرقابة: تعني الرقابة التحقق من أن ما يحدث مطابق للخطة المقررة والمبادئ المعتمدة والتعليمات السابق تحديدها, وتأتي وظيفة الرقابة كخطوة مكملة لعملية صنع القرارات حيث أن عملية صنع القرارات تبدأ من الحاضر لتمتد إلى المستقبل في حين أن الرقابة تتعامل مع الحاضر لتعود به إلي الماضي[(٤)١٧].

---

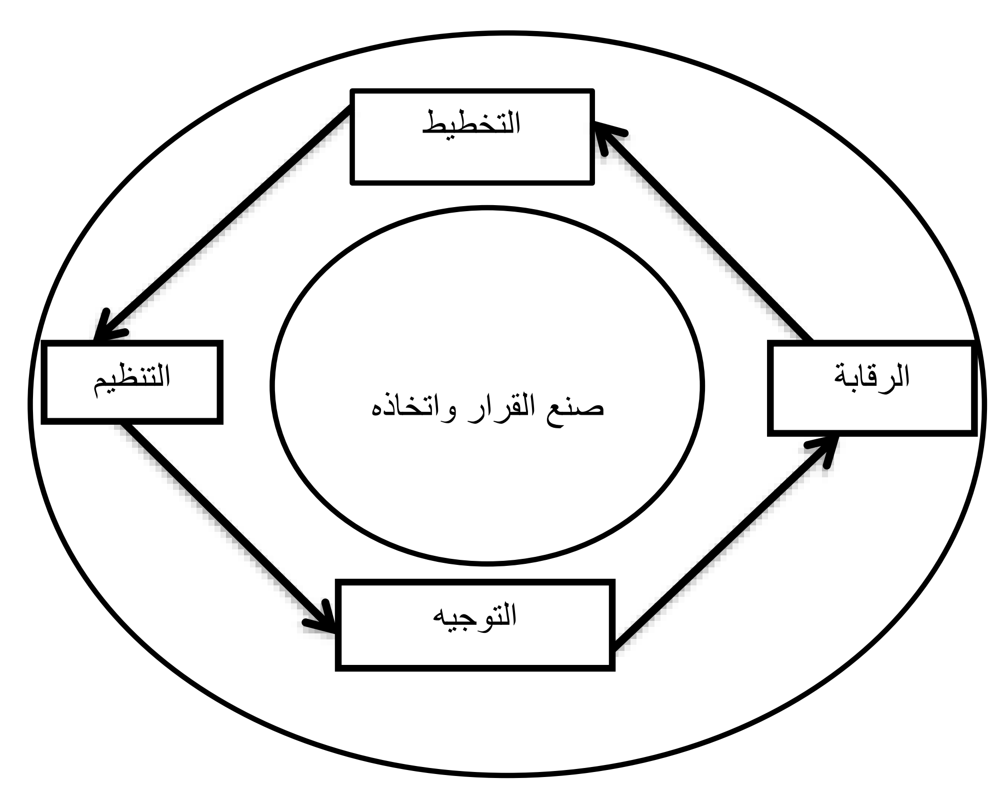
٧ (١) بيومي محمد ضحاوي , ومحمد إبراهيم خاطر (مرجع سابق) , ص ١١٧.

٧ (١) سعيد بن فالح المغاسي:" القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية ", مجلة كلية التربية , جامعة المنصورة , العدد الرابع والخمسون , الجزء الأول , يناير , ٢٠٠٤م, ص ٥٤.

٧ (١) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية, الإسكندرية, ١٩٩٩م, ص ٢٩٠.

د- صنع القرار والاتصال: الاتصال في مجال الإدارة يعني نقل وتبادل المعلومات والبيانات الضرورية لممارسة وظائف الإدارة المختلفة والهدف النهائي من عملية الاتصال هو تغيير سلوك العاملين في الاتجاهات المحدودة التي ترسمها الإدارة, ومن ثم توجد علاقة وثيقة بين الاتصال وصنع القرار في المنظمة حيث يساعد الاتصال على توفير المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية والتي بواسطتها تصنع القرارات , كما يساعد على نقل القرار بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة وتؤثر أيضًا عملية الاتصال على نوع القرارات المصنوعة والمستويات المناسبة لتنفيذها[١٧](٢). ويوضح الشكل التالي علاقة صنع القرار واتخاذه بعمليات الإدارة المختلفة.

شكل (٨) يوضح العلاقات المتداخلة بين العمليات الإدارية وصنع القرار واتخاذه



المصدر: بيومي محمد ضحاوي , ومحمد إبراهيم خاطر : <u>رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية</u> , دار الفكر العربي , القاهرة , ٢٠١٤م , ص ١١٨.

يتضح من الشكل (١٠) أن عملية صنع القرار واتخاذه ترتبط ارتباطًا وثيقًا ومباشرًا مع جميع جوانب العملية الإدارية التي تتم داخل المنظومة التربوية.

[١٧]() بيومي محمد ضحاوي , ومحمد إبراهيم خاطر (مرجع سابق) , ص ١١٧.

رابعًا: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار التعليمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار التعليمي يمكن تصنيفها على النحو التالي:

١- **العوامل التنظيمية:** أي قرار يتخذ لابد وأن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المتخذ فيها القرار, فهي محور التوجيه لكل العمليات بها, لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية[١٧١], وهناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤثر في صناعة القرار منها[١٧٢]:

- **الالتزام التنظيمي:** ويعني درجة التزام الفرد ومدي قدرته علي التوحد مع منظمته التي يعمل بها, وهو إما التزام مهني أو التزام إداري , ويؤثر هذا الالتزام والولاء على صناعة القرار, وكلما زاد الالتزام والولاء كلما زاد الالتزام بالقرارات التعليمية الصادرة.

- **الثقافة التنظيمية:** وتعني مجموعة المعايير والقيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة, حيث تؤثر هذه الثقافة عل سلوك الأفراد سلبًا وإيجابًا, كما تؤثر علي فهم السلوك التنظيمي للأفراد العاملين, وكذا العمليات الإدارية والتنظيمية, وكلما كانت هذه الثقافة إيجابية كلما زادت درجة فعالية وجودة صناعة القرارات التعليمية , وفي حالة تفشي ثقافة السلبية داخل المنظمة التعليمية يصعب صنع القرارات واتخاذها وذلك لزيادة مقاومة الأفراد لثقافة التغيير.

- **السلطة:** تلعب السلطة دورًا هامًا في توجيه الأفراد في مختلف السياسات بهدف توجيه أو تقويم سلوك الآخرين وتصرفاتهم, في حالة تركز السلطة في القيادات المركزية, أما في المؤسسات التي تعتمد علي اللامركزية وتفويض السلطة وتمكين العاملين فإن عملية صنع القرار تعتمد على المشاركة من قبل العاملين داخل المؤسسة التعليمية مما يزيد من فعالية هذه القرارات.

- **الهيكل التنظيمي:** حيث أن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من العلاقات القائمة بين مجموعة من الأفراد, ويكتسب منها كل فرد جانبًا كبيرًا من القيم والمعلومات والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرار, وهذا يدفع صانع القرار إلى ضرورة استشارة القيادات العليا في القرارات الهامة والحاسمة.

---

[١٧١] علي أحمد عبد الرحمن, وهشام عدنان موسي: القرارات القيادية في الإدارة التربوية , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , ٢٠٠٦م , ص ٤٤ .

[١٧٢] ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم (مرجع سابق) , ص ص ١٦٩-١٧٠.

٢- **العوامل الفردية :** فالفرد يتخذ قراراته في ضوء قيمه ومبادئه الخاصة, والفرد يتعلم القيم من خلال الانتماء العائلي والمجتمع والتعليم والدين, هذا بالإضافة إلى القيم الموجودة والسائدة داخل المنظمة التي يعمل بها[١٧٨].

٣- **العوامل السلوكية:** حيث يمكن تحديد الإطار السلوكي لصانع القرار في ثلاثة جوانب وهي: ما يتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد, وما يتصل بالبيئة النفسية للفرد والتي توجه الفرد لاتخاذ القرار, ودور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال تحديد الأهداف له وإتاحة الفرصة للممارسة الإدارية[١٧٩].

٤- **عوامل تتعلق بالموقف ذاته:** لكل موقف خصائصه التي تميزه عن غيره والتي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية, ومن العوامل المؤثرة في المواقف طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة وطبيعة المشكلة , وعنصر الوقت[١٨٠].

٥- **العوامل السياسية والاقتصادية:** إن طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة تؤثر تأثيرًا مباشرًا في عملية صنع واتخاذ القرارات ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والأنظمة السائدة في المجتمع[١٨١].

٦- **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بذلك التأثير المتبادل بين صانع القرار ومتخذه وأفراد المنظمة والتنظيمات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها وغير الرسمية[١٨٢].

٧- **ضغوط متخذي القرار:** وهي تنقسم إلى ضغوط خارجية مثل الرأي العام, وضغوط خارجية مثل ضغوط الرؤساء[١٨٣].

---

(١٧٨) فيصل فهد محمد البراهيم : العوامل المؤثرة علي مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف , الرياض ٢٠٠٨م , ص ص ٣٥- ٣٦.

(١٧٩) علي أحمد عبد الرحمن, وهشام عدنان موسي (مرجع سابق) , ص٤٥.

(١٨٠) ماجدة مصطفي عبد الله عبد الرازق (مرجع سابق), ص ١٩٦.

(١٨١) نبيل سعد خليل, وأحمد عبد النبي عبد العال: " صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا دراسة مقارنة ", مجلة التربية , جامعة بني سويف, العدد الرابع عشر , الجزء الثاني , سبتمبر ٢٠٠٨ م , ص ٣٣.

(١٨٢) محمود أبو النور عبد الرسول (مرجع سابق), ص ١٢١.

(١٨٣) محمد حسنين العجمي (مرجع سابق), ص ص ٥٢-٥٣.

خامساً: معوقات صنع القرار التعليمي وكيفية التغلب عليها:

يقصد بالمعوقات المحيطة هي تلك القيود والقوى التي تؤثر سلبًا على فعالية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية بكل مراحلها أو على أي مرحلة من مراحلها الإدارية المختلفة, وهذه أغلب المعوقات الداخلية والخارجية المؤثرة سلبًا على صناعة القرار[١٨]:

– **قلة ونقص المعلومات وعدم وضوحها:** إن صناعة القرار تحتاج دائمًا إلى معلومات وفيرة وإحصاءات صحيحة, والمعلومات المرادة هي الحقائق الموضوعية لا مجرد الانطباعات الشخصية , وإذا كانت الخبرة وحدها غير كافية , فإن عدم كفاية المعلومات بجانب عدم دقتها يعتبر معوقاً رئيساً لصانعي القرار بالمؤسسات التعليمية.

– **الخلط بين الآراء والحقائق المعلوماتية:** إن المعلومات الصحيحة تعد بمثابة المدخلات لعملية صناعة القرارات, ومن هنا كان لزامًا علي صانع القرار التمييز بين الحقائق والآراء, فقد لوحظ أن بعض صناع القرار يعتمدون على الآراء في صناعة قراراتهم وهو ما يؤدي في النهاية إلي صناعة قرارات رديئة وعديمة الجدوى.

– **التمويل:** إن جودة وفعالية صناعة القرار تعتمد بشكل مباشر على التمويل والإمكانيات المادية خاصة في الظروف التي تتطلب وجود البدائل التي يتم تحديدها اعتمادًا على حجم ونوع التمويل اللازم.

– **ضعف الثقة المتبادلة:** تتطلب سلامة عملية صنع القرار وجود ثقة متبادلة بين العاملين داخل المنظمة, ويجب ألا تضعف هذه الثقة بينهم, مما ينتج عنه اضطراب عملية صنع القرار وإذا أصدر القرار فإنه لا يحقق النتائج المرجوة منه.

---

[١٨] () تم الرجوع إلي:

– ثابت عبد الرحمن إدريس, جمال الدين مرسي : السلوك التنظيمي , نظريات , ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة , الدار الجامعية, الإسكندرية , ٢٠٠١م , ص ٦٨٠.

– ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم (مرجع سابق) , ص ١٨٩.

– سلامة عبد العظيم حسين: ديناميات وأخلاقيات صنع القرار (مرجع سابق) , ص ١٤.

– جيمس وليامز: فن الإدارة المدرسية , دليل عملي لأصحاب الأدوار الإدارية في العملية التعليمية , ترجمة خالد العامري دار الفاروق , القاهرة , ٢٠٠٢م , ص ص ٢٨–٣٠.

– **عدم المشاركة في صنع القرار:** ترى الإدارة العليا عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصًا على مصلحة العمل, ويترتب على عدم إشراكهم سلبيات عديدة منها زيادة العبء على كاهل الإدارة , وتجميد قدرات العاملين الابتكارية والإبداعية, ومقاومة العاملين للقرارات الصادرة وعدم مراعاة الواقع العملي, وعدم الاستفادة من المعلومات المتوافرة لدى المرؤوسين(١٨٦).

– **تأجيل القرار:** قد يلجأ بعض صانعي القرار إلى تأجيل قراراتهم لآخر لحظة, وهذا التأجيل يؤدي كثيرًا إلي عدم دقة التحليلات الخاصة بالقرار, إضافة إلى انخفاض البدائل المتاحة نتيجة عدم توافر الوقت اللازم لدراسة المشكلة الراهنة(١٨٧).

– **الإخفاق في فهم الظروف المحيطة بالقرار:** تؤثر الظروف المحيطة بالقرار علي فعالية الحلول المقدمة لحل المشكلة المطروحة, إضافة إلى وجود أكثر من معيار للحكم على البدائل فيحدث تعارض بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار (١٨٨).

– **عدم التمييز بين المشكلة وأعراضها :** يميل بعض صانعي القرار أحيانًا إلى التركيز على أعراض المشكلة دون البحث في أصول المشكلة ذاتها وهكذا تتم صناعة القرار بعلاج أعراض المشكلة, وبهذا لن يتم حل المشكلة الرئيسة التي أدت إلى أعراضها, فتبقى المشكلة قائمة مع ظهور مشكلات أخرى(١٨٩).

– **عدم وجود الاتصالات الفعالة:** إن غياب الاتصالات الفعالة يسبب صعوبة في عملية تنفيذ القرار, ولذلك يجب على القائمين على صنع القرارات أن يهتموا بالاتصال بجميع العاملين في المنظمة وإحاطتهم بالقرارات الصادرة (١٩٠).

---

(١٨٦) دلال عبد الواحد الهدهود: " واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت دراسة ميدانية", المجلة التربوية, يصدرها مجلس النشر العلمي جامعة الكويت, المجلد الحادي عشر, العدد الحادي والأربعون, ١٩٩٦م, ص١١٣.

(١٨٧) Donnelly , et.al., ;Fundamentals of Management , Irwin, Boston., 1998, P. 127.

(١٨٨) سلامة عبد العظيم حسين : المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي(مرجع سابق) , ١٣٩.

(١٨٩) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان , ١٩٩٢م , ص ص ٣١٥-٣٤٧.

(١٩٠) حمدي عبد الحافظ: فعالية اتخاذ القرار بالجامعة في ضوء نظم المعلومات, رسالة ماجستير غير منشورة, معهد الدراسات والبحوث التربوية, جامعة القاهرة, ٢٠٠٣م, ص ص ٧١.

و توجد مجموعة من العوامل التي تساعد على التغلب على معوقات صنع وتنفيذ القرارات التعليمية منها[19]:

- تحليل المشكلة الكبيرة إلى مجموعة من المشاكل الفرعية.
- تركيز الجهود في المشكلة على العناصر التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.
- تحديد الجوانب الخاصة بالمشكلة ومن ثم تحديد عناصرها.
- أن تكون قنوات وخطوط الاتصال معروفة لجميع العاملين في المنظمة وأن تكون قصيرة وسريعة وواضحة وسهلة.
- فحص كل الظروف التي تغيرت وأدى التغيير فيها لظهور المشكلات.
- مراجعة القرارات الصادرة و وضع الخطط الواضحة للتنفيذ.
- الحصول علي تغذية مرتدة أوّلا بأول لنتائج التنفيذ.
- أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال علي مستوى عال من الكفاءة والمهارة.

نستخلص من ذلك أن العلاقة الواضحة بين الشفافية وصنع القرارات تظهر من خلال أن القرارات في جوهرها وليدة الظروف وتتحرك الإدارة لمواجهة هذه الظروف باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المقارنات بين البدائل المتاحة, فصنع واتخاذ القرارات لا يرتبط بالبيانات والإحصاءات والأساليب العلمية والكفاية الشخصية بل يرتبط بعوامل أخرى مؤثرة ومساهمة في وضع القرارات في صورتها النهائية ومن هذه المؤثرات, القيم, والميول الشخصية والمستوي الثقافي, والمعلومات المفضلة والمؤثرة في القرار والتأثيرات البيئية والإمكانات المادية , وكل هذه الأمور لا يمكن أن تتوافر لصانع القرار إلا إذا توفرت الشفافية في البيانات والمعلومات وبالتالي يكون القرار المتخذ معلن وموضوعي لأنه يتناسب مع تلك العوامل السابقة.

لذا فإنه من المقترح ممارسة الشفافية في عملية صنع القرار, وذلك لأنها تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بطريقة مباشرة على نوعية العملية التعليمية ومخرجاتها, وتعد بمثابة أداة

---

[19] محمد جلال سليمان : " تحليل مساوئ الإدارة التعليمية علي صنع القرارات الأخلاقية " , المجلة العلمية , كلية التجارة , جامعة طنطا , العدد الثاني , ٢٠٠١م , ص ٢١٣ .

المؤسسة التربوية ونجاحها في التعامل مع موظفيها والمجتمع المحلي, وبالتالي على الطلبة الذين يمثلون محور عملية التعليم والتعلم, حيث تساعد الشفافية في الكشف والإفصاح عن المعلومات اللازمة في صنع القرارات التعليمية, مما يسهم في بناء أنظمة تتسم بالنزاهة والديمقراطية والعدالة.

وهكذا تناولت الدراسة فى هذا الفصل محورين رئيسيين تمثل المحور الأول في الشفافية من حيث: مفهومها وأهميتها, والمداخل الإدارية المرتبطة بمفهوم الشفافية, وأسسها, ومبادئها وأنواعها وأبعادها. بينما تناول المحور الثاني صنع التعليمي من حيث: طبيعة صنع القرار التعليمي وأساليبه, وخطواته وأنواعه, والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار التعليمي , ومعوقات صنع القرار التعليمي وكيفية التغلب عليها. وفيما يلي تتناول الدراسة في الفصل التالي الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية.

قائمة المراجـــــع

أولاً: المراجــع العربيـــة:

أ- القواميس والمعاجم:

١- أحمد مختار عبد الحميد عمر:" معجم اللغة العربية المعاصرة "، عالم الكتب، القاهرة٢٠٠٨.

٢- جمال الدين أبو الفضل محمد ابن منظور: " لسان العرب "، الجزء الخامس، دار الحديث القاهرة ، ٢٠٠٣.

٣- مجمع اللغة العربية:" المعجم الوسيط"، الجزء الثاني، الطبعة الثالثة، دار المعارف، القاهرة ١٩٧٣.

ب- التقارير والمؤتمرات والقرارات:

٤- أحمد إبراهيم أحمد:" بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة دراسة ميدانية "، المؤتمر العلمي السنوي السادس لكلية التربية جامعة حلوان: نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة، كلية التربية، جامعة حلوان , القاهرة, مايو ١٩٩٨.

٥- أحمد عبد الله زايد وآخرون:" الأطر الثقافية الحاكمة لسلوك المصريين واختياراتهم – دراسة لقيم النزاهة والشفافية"، جمهورية مصر العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، لجنة الشفافية والنزاهة، أكتوبر ٢٠٠٩.

٦- أحمد عبد الله صالح:" بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية", مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية –منظور استراتيجي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, ٢٠٠١.

٧- المجالس القومية المتخصصة: العملية التعليمية في عصر التوجهات الاقتصادية الجديدة تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا, الدورة الخامسة والعشرون سبتمبر١٩٩٧-١٩٩٨م, المجالس القومية المتخصصة , القاهرة , ١٩٩٨.

٨- ــــــــــــــــــ:تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا مطبوعات المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا, الدورة السابعة والعشرون القاهرة ١٩٩٩م – ٢٠٠٠.

٩- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: تطور التعليم في جمهورية مصر العربية ١٩٨٦-١٩٨٨م, المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية, القاهرة , ١٩٨٨.

١٠- ـ: تطور نظم وأساليب الإدارة التعليمية من سنة ١٨٨٢م وحتى الوقت الحاضر , دراسة توثيقية, الإدارة العامة للتوثيق والمعلومات التربوية القاهرة , ١٩٨٥.

١١- آمال ياسين المجالي:" أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية" المؤتمر العربي الثالث الجامعات العربية :التحديات والآفاق, المنظمة العربية للتنمية الإدارية شرم الشيخ, يناير ٢٠١٠.

١٢- رضا عبد الستار:" متطلبات تعزيز المساءلة في إطار لا مركزية برامج تعليم الكبار " المؤتمر السنوي السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي, المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم, الهيئة العامة لتعليم الكبار, جامعة عين شمس, ٢٠٠٩.

١٣- سالمة أحمد محمود خليل:" الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية " المؤتمر السنوي التاسع (الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات), الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي, جامعة عين شمس القاهرة , ٢٠٠١.

١٤- صديق محمد عفيفي: " الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي " ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس: تنمية القيم والسلوكيات من أجل التقدم, أكاديمية طيبة المتكاملة بالتعاون مع المجلس القومي للتربية الأخلاقية, ١٨- ١٩ فبراير, ٢٠٠٦.

١٥- علي الصاوي:" ماهية المساءلة والشفافية ودورهما في تعزيز التنمية الإنسانية": أفكار للمناقشة، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول المساءلة والشفافية ، المنعقد في العاصمة العمانية مسقط يومي السبت والأحد ٢١-٢٢مارس، ٢٠٠٩.

١٦- جمهورية مصر العربية, وزارة الدولة للتنمية الإدارية, لجنة الشفافية والنزاهة:" التقرير الثاني:" أولويات العمل وآلياته"، أغسطس ٢٠٠٨ .

١٧- وزارة الدولة للتنمية الإدارية, لجنة الشفافية والنزاهة:" التقرير الثالث:" تعزيز جهود الشفافية والنزاهة " مارس ٢٠١٠.

١٨- محمد رجب شرابي:" الإدارة التعليمية بين الواقع والمأمول ", المؤتمر العلمي الخامس للجمعية

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية , أخلاقيات الإدارة التعليمية, في الفترة من ٢٥-٢٧ يناير ١٩٩٧, دار الفكر العربي ، القاهرة ,١٩٩٧.

١٩- محمد عبد الظاهر الطيب: " العملية التعليمية مجتمع المعرفة ", مؤتمر التربية ومجتمع المعرفة, المسرح الصغير بدار الأوبرا الجزيرة , القاهرة, في الفترة من ١١-١٣ أكتوبر ٢٠٠٤.

وزارة التربية والتعليم: "قرار وزارى رقم (٨٨) بتاريخ٤/١٧ سنة١٩٨٨ بشأن: تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، المادة الثانية.

ج- المجلات والدوريات:

٢٠- إبراهيم عباس الزهيري :"المحاسبية في مدارس حق الاختيار مدخل لدعم مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم في مصر" ، مجلة كلية التربية، الجزء الأول ، العدد الخامس والخمسون ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، مايو ٢٠٠٤.

٢١- أحمد إبراهيم أحمد:" صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية"، مجلة دراسات تربوية الجزء السادس، مارس، ١٩٨٧.

٢٢- أحمد زردومي:" أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية", مجلة الباحث الاجتماعي العدد العاشر, سبتمبر ٢٠١٠.

٢٣- أحمد شحاتة محمد:" استراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية – واقعها ومعوقاتها (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا)، مجلة البحث في التربية وعلم النفس, كلية التربية جامعة المنيا المجلد التاسع، العدد الرابع، إبريل ١٩٩٦.

٢٤- أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس:" ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر", مجلة التربية, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية, المجلد الثاني, العدد الأول, فبراير ٢٠٠٠.

٢٥- إسماعيل موسي رومي, وعلي محمود صالح :" واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة ", مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد السابع والعشرون, يونيو ٢٠١٢.

٢٦- الوافي الطيب:" نظام المعلومات وأثره علي عملية اتخاذ القرارات", مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير, العدد العاشر, الجزائر, ٢٠١٠.

٢٧- أمين محمد النبوي: "إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم", مجلة مستقبل التربية العربية المجلد الأول, العدد الثالث, القاهرة , ١٩٩٥.

٢٨- تيسير زاهر:" أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثاني، ٢٠١٢.

٢٩- دلال عبد الواحد الهدهود " واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت دراسة ميدانية ", المجلة التربوية, يصدرها مجلس النشر العلمي جامعة الكويت , المجلد الحادي عشر, العدد الحادي والأربعون, ١٩٩٦.

٣٠- رعد سلامة المحاميد:" أثر استخدام أنظمة المعلومات الإدارية علي فاعلية مراحل إدارة الأزمة", مجلة الثقافة والتنمية, العدد السابع والأربعون, الأردن, أغسطس ٢٠١١.

٣١- سالم بن سعيد بن سالم البحري:" المساءلة الإدارية وأهميتها التربوية", مجلة التطوير التربوي, العدد الرابع والأربعون, عمان, أكتوبر ٢٠٠٨.

٣٢- سامي محمد الطوخي:" الإدارة بالشفافية"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الأول، يناير ٢٠٠٢ .

٣٣- سامي محمد الطوخي:" إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر"، مجلة مركز البحوث والمعلومات الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، السنة العشرون، العدد الرابع، القاهرة ٢٠٠٢ .

٣٤- سعيد إسماعيل على:" إدارة الوقت في التعليم المصري"، مجلة دراسات تربوية, المجلد الثامن، الجزء الرابع والخمسون، ١٩٩٣ .

٣٥- سعيد بن فالح المغاسي:" القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية", مجلة كلية التربية, جامعة المنصورة, العدد الرابع والخمسون, الجزء الأول, يناير ٢٠٠٤ .

٣٦- سليمان عبد الله الزعابي:" درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية", مجلة العلوم التربوية والنفسية, المجلد الخامس عشر, العدد الأول, مارس ٢٠١٤ .

٣٧- سهير عبد اللطيف أبو العلا:" عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية " مجلة كلية التربية, جامعة أسيوط, المجلد التاسع عشر, الجزء الثاني, العدد الأول, يناير ٢٠٠٣

٣٨- سلامة عبد العظيم حسين:" المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفعالية صنع القرار المدرسي " مجلة مستقبل التربية العربية, العدد التاسع والثلاثون, المجلد الحادي عشر, ٢٠٠٥.

٣٩- شاكر جار الله الخشالي, و محي الدين القطب:" فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية", المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد الثالث, العدد الأول, ٢٠٠٠.

٤٠- شاكر محمد فتحي أحمد:" إصلاح الإدارة التعليمية في مصر في ضوء مقومات الفكر الإداري المعاصر, دراسة تحليلية ", مجلة دراسات تربوية, تصدر عن رابطة التربية الحديثة المجلد الرابع, الجزء الخامس عشر, القاهرة, نوفمبر ١٩٨٨.

٤١- شرف إبراهيم الهادي:" مدى فعالية نظام الاتصالات الإدارية بمكتب التربية بمحافظة صنعاء", مجلة الدراسات الاجتماعية, العدد التاسع, يناير - يونيو ٢٠٠٠.

٤٢- عبد الرحمن حسين مال الله:" المشاركة الفاعلة لمديري الأقسام في المديريات العامة للتربية في عملية صنع القرار"، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، مركز البحوث التربوية، العدد السادس والثلاثون، ٢٠١٣.

٤٣- عبد الودود مكروم:" الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسؤولية التنفيذ " دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، العدد الثاني والثلاثون, كلية التربية, جامعة المنصورة، سبتمبر ١٩٩٦.

٤٤- عصام الدين برير آدم عوض الله:" المحاسبة والشفافية بكليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي", المجلة التربوية, العدد الخامس والعشرون, يوليو ٢٠٠٩.

٤٥- عنتر لطفي محمد:" صناعة القرار التعليمي مفهومه – أسسه – كيفية تطويره ", مجلة دراسات تربوية, المجلد الثالث, الجزء الثالث عشر, يوليو ١٩٨٨.

٤٦- ـ:" صناعة القرار التعليمي ,مفهومة , أسسه, كيفية تطويره", مجلة دراسات تربوية, تصدرها رابطة التربية الحديثة ,المجلد الثالث, الجزء الثاني عشر, القاهرة ١٩٨٩.

٤٧- غنيم حمود الطشه, و باسم علي حوامدة: " درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها", المجلة التربوية , المجلد الرابع والعشرون, العدد الثالث والتسعون, ديسمبر ٢٠٠٩.

٤٨- فايز جمعه النجار, و نازم محمود الأحمد ملكاوي:" نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ", مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد السادس والعشرون, العدد الثاني, ٢٠١٠.

٤٩- فيصل يونس محمد:" استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم- النظريات- العوامل المؤثرة فيها"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد السادس والثلاثون, ٢٠١٣.

٥٠- ماجدة مصطفي عبد الله عبد الرازق:" ممارسات جماعات الضغط وعملية صنع القرار التربوي في بعض الدول المتقدمة ومصر (دراسة مقارنة)"، مجلة التربية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الرابعة عشر، العدد الثاني والثلاثون، مايو ٢٠١١.

٥١- مجدي صلاح طه المهدي: " المساءلة التعليمية في مصر بين إشكالية التنظير وممارسات التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول", مجلة كلية التربية بالمنصورة, الجزء الأول, العدد الخامس والخمسون, مصر, ٢٠٠٤.

٥٢- محمد الشحات عبدا لله الشحات:" استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر", مجلة البحث العلمي في التربية, الجزء الأول, العدد الثالث عشر, ٢٠١٢.

٥٣- محمد بن محمد احمد الحربي:" درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدي الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الأول العدد السادس، ٢٠١٢.

٥٤- محمد جلال سليمان:" تحليل مساوئ الإدارة التعليمية علي صنع القرارات الأخلاقية " المجلة العلمية, كلية التجارة, جامعة طنطا, العدد الثاني, ٢٠٠١.

٥٥- محمد صبري الحوت:" عملية صناعة القرار وانعكاساتها علي تخطيط الأنظمة التربوية " مجلة دراسات تربوية, المجلد العاشر, الجزء الحادي والسبعون, القاهرة , ١٩٩٥.

٥٦- محمد عرفات عبد الواحد جاد الله:" متطلبات تحقيق الشفافية في المنظمات غير الحكومية العاملة مع الشباب دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع", مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية, الجزء الثاني, العدد التاسع والعشرون, ٢٠١٠.

٥٧- محمد علي عاشور, ورامي إبراهيم الشقران, وعلي عبد الرسول القطان:" واقع نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم ودورها في تحسين الأداء الوظيفي كما يراها القادة التربويين في الأردن, المجلة التربوية, الجزء الأول, العدد (١٠٥), الأردن, ديسمبر ٢٠١٢.

٥٨- محمود أبو النور عبد الرسول:" علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر" دراسة ميدانية", مجلة التربية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة عشر، العدد السابع والعشرون، فبراير ٢٠١٠.

٥٩- محمود فتحي محمد:" العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية بين العاملين والقيادات بجامعة الفيوم ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها", مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية جامعة حلوان, الجزء السادس, العدد الثلاثون, ٢٠١١م.

٦٠- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي:" إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح)" مجلة التربية والتنمية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، السنة التاسعة، العدد الثالث والعشرون سبتمبر ٢٠٠١.

٦١- مصطفي طلال الجلابنة, و فايز علي العتوم:" درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدي مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة", مجلة إربد للبحوث والدراسات المجلد الحادي عشر, العدد الثاني, الأردن,٢٠٠٨م.

٦٢- معن محمود عياصره:" مفهوم المساءلة وتطبيقه لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين أنفسهم", مجلة الثقافة والتنمية, العدد الرابع والسبعون نوفمبر ٢٠١٣.

٦٣- منال طلعت محمود:" إسهامات الجهات المانحة في دعم مبادرات الشفافية والمساءلة بوحدات الضمان الاجتماعي", مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية, الجزء الخامس, العدد السادس والعشرون, ٢٠٠٩.

٦٤- منذر قاسم الشبول:" المساءلة في النظام التربوي", مجلة رسالة المعلم, المجلد الرابع والأربعون, العددين الثاني والثالث, ٢٠٠٦.

٦٥- منصور أحمد حسين مقابله, وعبد الناصر موسى إسماعيل قراله:" واقع الاتصال الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جامعة الطائف من وجهة نظر الطلبة ", مجلة كلية التربية, جامعة الأزهر, الجزء الأول, العدد (١٥٦), ديسمبر ٢٠١٣.

٦٦- ميرفت صالح صالح ناصف:" الإدارة التعليمية في مصر في ضوء ثورة المعلومات والاتصالات تصور مقترح "، مجلة التربية والتنمية, يصدرها المكتب الاستشاري للخدمات التربوية السنة الثالثة، العدد ١٨، فبراير ١٩٩٥ .

٦٧- نادية عبد الجواد الجروانى:" تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات

التعليمية", مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية, جامعة حلوان, العدد الثالث والثلاثون, الجزء الاول, ٢٠١٢م.

٦٨- نادية محمد عبد المنعم:" تطوير التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ", مجلة التربية والتعليم , المجلد الخامس, العدد الثاني عشر, إبريل١٩٩٨.

٦٩- نادية يوسف كمال, وآمال حسين عتيبه, ورائد حسين الحجار:" تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية في فلسطين علي ضوء الإدارة الالكترونية ", مجلة البحث العلمي في التربية, الجزء الثاني, العدد الثالث عشر, ٢٠١٢.

٧٠- نبيل سعد خليل, وأحمد عبد النبي عبد العال:" صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا دراسة مقارنة ", مجلة التربية, جامعة بني سويف, العدد الرابع عشر, الجزء الثاني, سبتمبر ٢٠٠٨.

٧١-:" واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج (دراسة تحليلية ميدانية)"، مجلة التربية، كلية التربية عين شمس المجلد الثالث، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٠.

٧٢- نوال فهيم ألبنا:" الإدارة بالتجوال مخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر"، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد الحادي عشر الجزء الثاني,٢٠١٠.

٧٣- هادية محمد أبو كليلة: " قوى الضغط وصنع السياسة التعليمية- التحدي والاستجابة " مجلة التربية, جامعة الأزهر, العدد الحادي والخمسون, أغسطس ١٩٩٥.

٧٤- هالة أمين مغاورى:" آليات تحقيق الشفافية في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية السنة الرابعة عشر، العدد الواحد والثلاثون، فبراير، ٢٠١١.

٧٥- هبه أحمد عبد اللطيف خليفه:" تقويم الشفافية الإدارية بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع", مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية, الجزء الثالث العدد التاسع والعشرون, ٢٠١٠.

٧٦- يوسف عبد المعطى مصطفى:" تنمية الإيداع في إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية, جامعة الأزهر، العدد الثاني والسبعون، ١٩٩٨.

د- الرسائل العلمية:

٧٧- احمد فتحي أبو كريم:" مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان الأردن ٢٠٠٥.

٧٨- أحمد باز محمد متولي: الالتزام بالشفافية والإفصاح عن المعلومات في بورصة الأوراق المالية، رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية الحقوق, جامعة المنصورة, ٢٠١٢.

٧٩- أحمد نجم الدين عيداروس: صنع القرار التعليمي واتخاذه في الجامعات المصرية "دراسة ميدانية علي كليات التربية", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة الزقازيق ١٩٩٤

٨٠- السيد عبد السميع محروس: القرارات واللوائح المنظمة لإدارة المرحلة الثانوية في مصر "دراسة تقويمية ", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة طنطا, ٢٠٠١.

٨١- أيمن أمين السيد الباجوري: تطوير إدارة المناقصات في المنظمات الحكومية المصرية بالتركيز علي مدخل الشفافية مع دراسة حالة الهيئة العامة للأبنية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.

٨٢- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ: "ديناميكية عملية صناعة القرار بمجالس الأقسام والكليات في بعض كليات جامعة الأزهر"، رسالة دكتوراه غير منشوره ،كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة ٢٠٠٣.

٨٣- حمدي عبد الحافظ: فعالية اتخاذ القرار بالجامعة في ضوء نظم المعلومات, رسالة ماجستير غير منشورة, معهد الدراسات والبحوث التربوية, جامعة القاهرة, ٢٠٠٣.

٨٤- حنين نعمان علي الشريف: أثر المساءلة الإدارية علي الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة الجامعة الإسلامية, غزة , ٢٠١٣ .

٨٥- خالد جابر خبراني: نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود دراسة حالة رسالة ماجستير غير منشوره , كلية إدارة الأعمال, جامعة الملك سعود, ٢٠٠٧ .

٨٦- ذياب سعد جبير المطرفي: فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدي مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية, جامعة أم القرى, ٢٠١٢ .

٨٧- راندا السيد حسين المحلاوي: القرارات الوزارية وانعكاساتها علي العملية التعليمية خلال الفترة من (٢٠٠١/٢٠٠٥), رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة المنصورة ٢٠٠٨ .

٨٨- روان حسن الطعاني:" درجة التزام المشرقين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن ٢٠٠٩

٨٩- ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم: تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام علي صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة طنطا, ٢٠١٤ .

٩٠- سامي محمد الطوخي: شفافية أعمال الإدارة مدخل رقابي للإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بالتطبيق علي تسبيب القرارات الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة بني سويف، ٢٠٠٥ .

٩١- سليم عبده القباطى:"صناعة القرار في الإدارة التعليمية اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٩٩٢.

٩٢- صفاء محمد شاهين شاهين: تطوير بعض العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في ضوء الفكر الإداري المعاصر, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات الإنسانية, جامعة الأزهر, ٢٠٠٦ .

٩٣- عادل السيد الجندي: دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي وتنفيذه في مصر رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية, ١٩٩٢.

٩٤- عادل رجب إبراهيم إبراهيم: تصور مستقبلي لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء بعض مؤشرات الجودة, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة الأزهر, ٢٠٠٤

٩٥- عاصم أحمد حسين: متطلبات تطبيق اللامركزية في إدارة نظام التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات المعاصرة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة بني سويف ٢٠٠٨.

٩٦- عبد الرازق محمد إبراهيم زيان: التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق علي بعض العمليات الإدارية, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة الإسكندرية, ٢٠٠٢.

٩٧- عبد الخالق فؤاد محمد: واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في مصر (دراسة تقويمية), رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة عين شمس, ١٩٩٦

٩٩- عبد المنعم يسين موسى شحاتة: المشكلات الإدارية التي تواجه مديري التعليم الثانوي ووسائل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة, معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ١٩٩٧.

١٠٠- عبير خلف البلوى:" درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الأردن، ٢٠١٠.

١٠١- علاء رمضان مصطفي :" العلاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء وصنع القرار التربوي" رسالة ماجستير غير منشوره "، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ١٩٩٩.

١٠٢- غنيم محمود الطشه:" درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٧.

١٠٣- فريدة إبراهيم محمود رمضان: صنع القرار التعليمي في مصر وانجلترا "دراسة مقارنة" رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة طنطا, فرع كفر الشيخ, ٢٠٠٥.

١٠٤- فهد عبد الرحمن مسفر رمزي:" الإدارة بالشفافية لدي مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣.

١٠٥- فيصل فهد محمد البراهيم: العوامل المؤثرة علي مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف, الرياض ٢٠٠٨.

١٠٦- ماجدة سليمان ارتيمه:" شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم "دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد الأردن ٢٠٠٥.

١٠٧- محمد بن سليمان مهنا: تطوير عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي في وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة, رسالة دكتوراه غير منشورة معهد الدراسات التربوية, جامعة القاهرة, ٢٠٠٥ .

١٠٨- مشرف بن علي بن عبد الله العمري: " درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٢ .

١٠٩-محمد السعيد محمد طلايع: إعادة هيكلة الإدارات التعليمية باستخدام كفايات التكنولوجيا الإدارية (دراسة ميدانية) بمحافظة الغربية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة طنطا, ٢٠٠٨م.

١١٠- ميرفت طاهر محمد قوطة: أساليب مديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات التربوية بجمهورية مصر العربية "دراسة تقويمية ", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة المنصورة, ٢٠٠٢.

١١١-نشوى السيد حسن شلبي: تداعيات العولمة علي صنع السياسة والقرارات التعليمية في مرحلة التعليم العام, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة الزقازيق, ٢٠١٣ .

١١٢- نعيم حسن حماد الفرا: تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية, رسالة ماجستير غير منشوره, كلية التربية, الجامعة الإسلامية غزة ٢٠٠٨ .

١١٣- نعيمة محمد حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١١ .

١١٤- نيفين محمد شحاتة:" اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية بمصر في الثمانينات: دراسة تحليلية "، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة , ٢٠٠٠.

١١٥- وائل السعيد السيد: صنع القرار واتخاذه في مدارس اللغات الثانوية التجريبية "دراسة تقويمية", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق, ٢٠٠٣ .

١١٦- وفاء عياد علي:" متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية تصور مقترح, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة كفر الشيخ, ٢٠١٢ .

١١٧- يارا فريد فاخوري:" درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٩.

هـ- الكتب:

١١٨- إبراهيم عصمت مطاوع: أصول التربية, دار الفكر العربي, القاهرة, ١٩٩٥ .

١١٩- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التعليمية في الوطن العربي، مكتبة النهضة العربية القاهرة, ٢٠٠٣ .

١٢٠- أبو الفتوح رضوان وآخرون: المدرس في المدرسة والمجتمع , مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة, ١٩٨٣ .

١٢١- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية، ٢٠٠٢ .

١٢٢- .: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة, مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية, ٢٠٠٢ .

١٢٣- ـ: الإدارة المدرسية في مطلع القران الحادي والعشرين ، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠٠٣.

١٢٤- أحمد إسماعيل حجي : التاريخ الثقافي للتعليم في مصر , دار الفكر العربي , القاهرة ٢٠٠٢ .

١٢٥- : التعليم في مصر ماضيه وحاضره ومستقبله, مكتبة النهضة المصرية، القاهرة , ١٩٩٦ .

١٢٦- أحمد سيد مصطفي: الإدارة دليل عملي للمدير العصري، دار النهضة العربية، القاهرة ٢٠١٠ .

١٢٧- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية, الإسكندرية ١٩٩٩.

١٢٨- أسامة محمد سيد: الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠٨ .

١٢٩- إسماعيل جمعة وآخرون : المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الدار الجامعية, الإسكندرية , ٢٠٠١ .

١٣٠- السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للإداريين, ايتراك للنشر والتوزيع, القاهرة ٢٠٠١.

١٣١- السيد محمد خيري: الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية, الطبعة الرابعة دار النهضة العربية, القاهرة , ١٩٩٩ .

١٣٢- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، ٢٠٠١ .

١٣٣- بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر: رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤ .

١٣٤- ثابت عبد الرحمن إدريس, جمال الدين مرسي: السلوك التنظيمي , نظريات, ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة, الدار الجامعية, الإسكندرية, ٢٠٠١ .

١٣٥- جابر عبد الحميد، أحمد خيري كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٥

١٣٦- جيمس وليامز: فن الإدارة المدرسية , دليل عملي لأصحاب الأدوار الإدارية في العملية التعليمية, ترجمة خالد العامري, دار الفاروق, القاهرة, ٢٠٠٢ .

١٣٧- حسن محمد حسان: الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده, المكتبة العصرية المنصورة , ٢٠٠٥ .

١٣٨- حافظ فرج أحمد, ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية, طبعة مزيدة ومنقحة عالم الكتب, القاهرة, ٢٠١٢ .

١٣٩- حسن محمد عبد الشافي:" التعليم ", موسوعة مصر الحديثة, الهيئة المصرية العامة للكتاب وزارة الثقافة, المجلد الرابع, القاهرة, ١٩٩٦ .

١٤٠- رمزية الغريب: التقويم والقياس النفسي والتربوي, الأنجلو المصرية، القاهرة, ١٩٨٥ .

١٤١- سعد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها, الطبعة الثانية, مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري , القاهرة, ٢٠٠٠ .

١٤٢- سمير أبو الفتوح صالح : بحوث العمليات لدعم القرارات في ظل التشغيل الإلكتروني ط ٢, مكتبة الجلاء, المنصورة, ٢٠٠١ .

١٤٣- سلامه عبد العظيم حسين: ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية القاهرة، ٢٠٠٥.

١٤٤- سيد محمد جاد الرب: إدارة منظمات الأعمال – منهج متكامل في إطار مدخل النظم, دار النهضة العربية, القاهرة, ١٩٩١ .

١٤٥- شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة, دار المعارف للنشر والتوزيع, القاهرة, ١٩٩٦ .

١٤٦- وآخرون: الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي, دار النهضة العربية ، القاهرة ٢٠٠١,

١٤٧- صفوت فراج: القياس النفسي, دار الفكر العربي, القاهرة, ١٩٨٦ .

١٤٨- صلاح الدين محمود علام: الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية واللابارامترية في تحليل البحوث النفسية والتربوية, دار الفكر العربي, القاهرة, ١٩٩٣ .

١٤٩- صلاح زهران الخولي: مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية, دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة , ٢٠٠٨ .

١٥٠- عادل عبد الفتاح سلامة: " نظام التعليم في جمهورية مصر العربية " في عبد الغني عبود وآخرون: التربية المقارنة والألفية الثالثة , الأيديولوجيا والتربية والنظام العالمي الجديد, دار الفكر العربي, القاهرة, ٢٠٠٠ .

١٥١- عبد الجواد السيد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، ٢٠٠٢ .

١٥٢- عبد الحكيم أحمد الخزامي: فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي, دار الطباعة للنشر والتوزيع القاهرة , ١٩٩٨ .

١٥٣- عبد الرحمن توفيق: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات, مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة, ٢٠٠١ .

١٥٤- عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، دار الثقافة للنشر والطباعة، الدوحة, ١٩٩١ .

١٥٥- عبد الغني عبود: إدارة التربية في عالم متغير, دار الفكر العربي, القاهرة, ١٩٩٢ .

١٥٦- .: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة, دار الفكر العربي, القاهرة ١٩٩٥ .

١٥٧- عبد الفتاح دياب حسين: الإدارة الفعالة, المؤسسة الفنية للطباعة والنشر, القاهرة ١٩٩٨

١٥٨- فاتن احمد أبو بكر: منهج الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.

١٥٩- عرفات عبد العزيز سليمان, ومريم محمد إبراهيم الشرقاوي: في مجال التربية المقارنة مكتبة النهضة المصرية, القاهرة, ٢٠٠١ .

١٦٠- نظم التعليم في العالم الإسلامي ,دراسة تحليلية مقارنة مكتبة الأنجلو المصرية , القاهرة , ١٩٨٣ .

١٦١- علي أحمد عبد الرحمن, وهشام عدنان موسي: القرارات القيادية في الإدارة التربوية دار حامد للنشر والتوزيع , عمان, ٢٠٠٦ .

١٦٢- فؤاد أبو حطب, آمال صادق: مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية , مكتبة الأنجلو المصرية , القاهرة , ١٩٩١ .

١٦٣- فؤاد البهي السيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري, الطبعة الثالثة, دار الفكر العربي, القاهرة , ١٩٧٨ .

١٦٤- فؤاد عبد الغني سيف المخلافي: مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية ، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض ، ٢٠١٣ .

١٦٥- مجدي صلاح طه المهدي: المساءلة التعليمية – رؤية الفكر وواقع التطبيق, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, ٢٠٠٨ .

١٦٦- محسن أحمد الخضيري: الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية علي مستوي المشروع والاقتصاد القومي (مجموعة الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر ٥٠٠ شركة عالمية)، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠ .

١٦٧- محمد أحمد كريم وآخرون: في التربية المقارنة, مطبعة الجمهورية, الإسكندرية ١٩٩٧.

١٦٨- محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٧ .

١٦٩- ـ: الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٦ .

١٧٠- محمد الأصمعي محروس: الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة, من المفاهيم إلي التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥ .

١٧١- محمد حسن محمد حمادات: القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والطباعة عمان، ٢٠٠٦ .

١٧٢- محمد حسن رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٤ .

١٧٣- محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية, ٢٠٠٧ .

١٧٤- ـ: صناعة القرار التربوي واتخاذه : النظرية – النموذج، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٨ .

١٧٥- محمد عبد الغني حسن هلال: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد, مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة، ٢٠١٠ .

١٧٦- محمد منير مرسي: البحث التربوي وكيف نفهمه, دار علم الكتب للنشر والتوزيع الرياض ١٩٨٧ .

١٧٧- محمود عبد الحليم منسي: القياس والإحصاء التربوي والنفسي, دار المعارف, ٢٠٠٢ القاهرة.

١٧٨- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة ، ٢٠٠٧ .

١٧٩- منير عطا الله سليمان: " إدارة التعليم وتنظيمه في جمهورية مصر العربية " في نبيل أحمد عامر صبيح وآخرون: مقدمة في التربية المقارنة , المكتبة العصرية, القاهرة , ١٩٨٦ .

١٨٠- منير محمود بدوي: جماعات المصالح والسياسة الخارجية الأمريكية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, القاهرة , ٢٠٠٤ .

١٨١- ميرفت صالح صالح:" سياسة التعليم في جمهورية مصر العربية ", في شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون: التربية المقارنة , الأصول المنهجية والتعليم في أوربا وشرق آسيا والخليج العربي بيت الحكمة, القاهرة, ١٩٩٨/١٩٩٧ .

١٨٢- ناصر صالح عليمات: العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٦ .

١٨٣- نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, ٢٠١٤ .

١٨٤- .: صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, ٢٠١٠ .

١٨٥- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق, دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان, ١٩٩٢ .

١٨٦- ياسر خالد سلامة: الإدارة المدرسية الحديثة_ مهاراتها ومعاييرها_ المدير الفعال _صراع القيادة ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢ .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

187- Attala, M.T.; " Extent Of Commitment In Applying Managerial Transparency In Jordan Government Institutions ", Public Policy and Administration Research , Vol.3, No.4, 2014.

188- Bagad .V.S., Management Information Systems , 4th edition , Technical PublicationsPun,India,2009.

189- Bettina ,A. Lankard ," Total Quality Management: Application in Vocational Education", Eric ,Digest, No. 125, 1992 .

190- Bill R . Hampton , Robert H . Lauer : Solving Problems In secondary school Administration : A Human Organization Approach, Allyn and Bacon, Inc., U.S.A , 1981.

191- Bloisi , et al , Management And Organizational Behavior , 2nd Edition , Mc Graw - Hill Education , UK , 2007 .

192- Buck Walter , Neal .; " Transparency : A search For Clarity " , 22rd Annual Conference Of The Association For Budgeting and Financial Management,HeldInOmaha,Nebraska,October7-9,2010 .

193- Caillods ,F.; " The New Educational environment : Planning For Participation " , in Frances N. Kemmerer & Douglas M. Windham (eds.,), Incentives Analysis and Individual Decision Making in The Planning Of Education , Paris : UNESCO, International Institute for Educational Planning, 1997.

194- Carroll, S.,(et.al.,), The Management Process: Cases and Reading , 2nd ed., New York : Macmillan com., 1987.

195- Champoux , Joseph , Organizational Behavior : Integrating Individuals , Groups , and Organizations , 4th Edition , Taylor & Francis , UK , 2010.

196- Clark, S, & Clark, D.," Collaborative Decision Making: A Promising but Underused Strategy for Middle School Improvement

Leadership" , Middle School Journal Vol.33, No.4, 2002.
197- Dalsgaard .Christian and Paulsen , Morten :" Transparency in Cooperative Online Education :" International Review of Research in open and Distance Learning . Vol. 10, No . 3 , Jun .2009.
198- Darji D.R . & Sharma , Decision Making Models For Education System , Journal OF Indian Education , Vol. 7 , No . 5 , Jan , . 1982.
199- Dubois, D.,(et.al.,); " On the Limitations of Approaches to Decision -Making " , Principles of Knowledge Representation and Reasoning, Proceedings of the Eight International Conference , Toulouse, France, April 22-25, 2002.
200- Elena ,S.;" Improving Decision-Making Process in Universities :A Conceptual Model Intelligent Decision Support System", Procedia-Social and Behavioral sciences,Vol.76,2013.
201- Eyre ,E.C. ; Mastering Basic Management , 2nd , London : MacMillan , 1984 .
202- Ezabi ,Horny Barnwell : Dictionary English Teaching For the Arabic Word,OxfordUniversityPress,1980.
203- Fred C. , Allan C. : Education Administration : Concepts and Practices WadsworthPublishingCompany,California,1991 .
204- Germeijs , et.al., :" Choosing A Major In Higher Education: Profiles Of Students Decision-Making Process", Contemporary Educational Psychology , Vol. 37,2012.
205- Handzin, M. Lowg ; " The Impact of Social Interaction on Performance of Decision Tasks Varying Complexity" , Journal of Or Insight , Vol. 15, No. 1, 2002 .
206- Hoy , Wayne k . & Miskel, Cecil G.: Educational Administration , Theory , Research , and Practice , 6th Edition , New York : McGraw-hill, 2001.
207- Huque, Ahmed Shafique .; " Accountability And Governance : Strengthening Extra – bureaucratic Mechanisms ", International Journal Of Productivity And Performance Management , Emerald Group Publishing Limited , Vol. 60 . No .1 , 2011.
208- International Encyclopedia of Social Science, Macmillan co., New York , Vol.12, 1980.

209- Jaeger, P.T.& Bertot, J. C, " Transparency and Technological Change : Ensuring equal and Public access To Government Information " , Government Information Quarterly , Vol.27, 2010.
210- Kirschner, Beers P.J.; " Decision Support and Complexity in Decision Making", 3rd European Conference on Organizational Knowledge-Learning & Capabilities , Oklc, Athens,2002 .
211- Kolstad , I. & Gwinn ,A; " Is Transparency The Key To Reducing corruption In Resource-Rich Countries" , World Development , Vol. 37, No.3, 2009.
212- Lafee , Scott: " Transparency " , In School Administrator , Vol. 66 , N.1, 2009 .
213- Lang , Jams M:" Classroom Transparency" , In Chronicle of Higher Education ,Vol. 53, No 31, April , 2007.
214- Les Bell : Managing Team in Secondary Schools , Rutledge Publishing , London , 1992 .
215- Meyer, J. & Oded , M.; " Prospect Theory Analysis of Guessing in Multiple Choice tests " , Journal of Behavioral Decision Making , Vol.15, August 2003.
216- Mitchell ,P. Ronald; " Transparency For Governance : The Mechanisms and Effectiveness Of disclosure-based and Education-based Transparency Policies ", Ecological Economics, Vol.70, 2011.
217- Norman , et.al .,;" The Impact Of Positivity and Transparency in Leaders and Their Perceived Effectiveness ",The Leadership Quarterly ", Vol.21,2010.
218- Onnelly , (et.al.,);Fundamentals of Management , Irwin, Boston., 1998 .
219- Pfiffner, D. : Managing With Power Politics and Influence in Organization , Boston:HarvardBusinessSchoolPress,1992.
220- Relly, J.E.& Sabharwal, M .;" Perception Of Transparency Of Government Policy Making : Across- National Study" , Government Information Quarterly , Vol.26, 2009.
221- Robbins , Stephen , Essentials Of Organizational Behavior , 7th Edition , Pearson Prentice Hall . New jersey , 2003.
222- Robert C. Appleby, Modern Business Administration, Singapore: NP , 1995 .

223- Robinson, Stewart ; " General Concepts for Discrete-event Simulation" , European Journal of Operational Research , Vol. 138,2002.

224- Romzek , Barbara S. and Dub nick , Melvin , J., Governance Problems and Accountability issues , Rutgers ,The State University Of New Jersey , 2000.

225- Rosqvist, T.; " Stakeholder Compensation Model Based on Decision Analysis" , Journal of Multi-Criteria Decision - Analysis , Vol. 12, 2002.

226- Rutkowsk , A.F.& smits, M.; Constructions Theory to explain of GDSS, Group Decisions and Negotiation , Vol. 10, 2002.

227- Samuel C. Certo & Trevis S. Certo : Modern Management , 10th edition , Person Prentice Hall, Upper Saddle river , New Jersey , 2006 .

228- Simon C. Wong :" Management Decision Support System : From Theory to Practice" , Education Management & Administration , Vol . 23, No .2, 1995.

229- Srivastava , S. ,K. , Organizational Behavior and Management , Sarup & Sons , New Delhi , 2005.

230- Stair , M. and Reyold , G., Principles Of Information Systems , 9th edition , Cengage Learning , Boston , USA, 2010.

231- Stevenson, R.," Shared Decision Making and Core School values: A case study of Organizational learning", International Journal of Educational Management,Vol.5 No.2, 2001.

232- Stukalina ,Y.;"Management Of The Educational Environment: The Context In Which Strategic Decision are Made", Procedia- Social and Behavioral sciences Journal,Vol.99,2013.

233- Thesen, A. & Travis, L.; Simulation for Decision Making , United states of America :West Publishingcom.,1992.

234− Wyman, B.," Decentralization Continued Of Emerging Issues in Site –Based Decision Making", Journal of Law and Education , Vol. 29, No.2,2000 .